Vom Kabinett am 22. Oktober 2002
beschlossene Fassung:

Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung

(Grundlage für ressort-, fachverwaltungs- und behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte)

Inhaltsübersicht

		Seite
1.	**Einleitung**	3
	1.1. Ausgangslage	3
	1.2. Personalentwicklung und Verwaltungsreform	6
	1.3. Ziele der Personalentwicklung	6
2.	**Personalgewinnung und -auswahl**	7
3.	**Einführung am Arbeitsplatz**	8
4.	**Arbeitsplatzwechsel (Rotation) sowie Unterstützung beim Arbeitsplatzwechsel in Folge Stellenabbau; Personalentwicklungsbörse**	9
5.	**Ausbildung**	10
6.	**Fortbildung und Qualifizierung**	11
	6.1. Anforderungen an Fortbildung	11
	6.2. Einbindung von Fortbildung in den Dienstbetrieb	11
	6.3. Organisation und Inhalte der Fortbildung	12
	6.4. Fortbildung im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform	12
7.	**Arbeitsgestaltung und –organisation**	12
	7.1. Hierarchieabbau und Delegation von Verantwortung	13
	7.2. Teamarbeit, Projektarbeit	13
	7.3. Mischarbeit	13
	7.4. Flexibilisierung der Arbeitszeit	14

8. Zusammenarbeit und Führung 14

8.1. Vertrauensvolle Zusammenarbeit 14
8.2. Kommunikation/Jahresgespräche/Zielvereinbarungen 15
8.3. Beurteilungswesen 15

9. Führungskräfteentwicklung 15

9.1. Führungskräfteleitbild 16
9.2. Führungskräfteentwicklung 17
9.3. Rotation der Bewerberinnen und Bewerber um Führungspositionen 19

10. Gesundheit am Arbeitsplatz 20

11. Schwerbehindertenförderung 20

12. Personalentwicklungsplanung / Controlling 20

13. Schlussvorschriften 21

1. Einleitung

Das ressortübergreifende Personalentwicklungskonzept soll:

- die Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung in den Ressorts, den Fachverwaltungen und den Behörden und Dienststellen aufzeigen,
- den Anstoß und Auftrag zu ressorteigenen Anstrengungen der Personalentwicklung sowie für ressort-, fachverwaltungs- und behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte geben,
- Mindeststandards für bestimmte Bereiche und die aufzustellenden Ressort-, Fachverwaltungs- oder Behördenkonzepte vorgeben,
- zentrale Aus- und Fortbildungsangebote vorsehen,
- die Chancengleichheit fördern,
- Bedingungen für die Förderung der Entsendung von Landesbediensteten zur Wahrnehmung internationaler Aufgaben im Rahmen eines ressortübergreifend festzulegenden Konzeptes verbessern.

Personalentwicklung muss fachübergreifend aber auch aufgabenbezogen sein. Dementsprechend muss die konkrete Personalentwicklung in den Ressorts, Fachverwaltungen und Behörden vor Ort stattfinden und den jeweiligen Besonderheiten Rechnung tragen. Auch die jeweiligen Frauenförderpläne sind bei den Überlegungen zu berücksichtigen.

Das Rahmenkonzept muss durch weitere ressort-, fachverwaltungs- oder behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte konkretisiert werden. Hierfür macht es verbindliche Vorgaben, von denen nur bei ressort-, fachverwaltungs- oder behördenspezifischen Besonderheiten abgewichen werden darf. Diese Konzepte sollen für jede Personalentwicklungsmaßnahme das entsprechende Controlling vorsehen.
Die ressort- und fachverwaltungsspezifischen Konzepte, die die Regierungspräsidien betreffen, sind mit dem Hessischen Ministerium des Innern und für Sport, der Staatskanzlei und den betroffenen Ressorts abzustimmen.
Das Rahmenkonzept gilt auch für die Landesbetriebe.

Bei der Konkretisierung im Justizbereich ist der persönlichen und sachlichen Unabhängigkeit der Richterinnen und Richter sowie der sachlichen Unabhängigkeit der Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger Rechnung zu tragen. In Bezug auf Verantwortung, Führungsbefugnis und Steuerungsbefugnis der Justizverwaltung steht die organisatorische Unterstützung der Aufgabenerfüllung von Gerichten und Staatsanwaltschaften im Vordergrund. Führung und Zielvereinbarung sind im Kernbereich der Rechtspflege unzulässig.

1.1. Ausgangslage

Die Bedingungen für die Leistungen der öffentlichen Verwaltung und Gerichtsbarkeiten des Landes Hessen ändern sich ständig.

Die rasante technologische Entwicklung mit immer schnelleren Entwicklungszyklen, die zunehmende Komplexität der Verwaltungsaufgaben, die „Europäisierung“ des Rechts sowie der soziale Wandel haben zur Folge, dass strukturelle Veränderungen der Verwaltung in Zukunft nicht mehr eine periodisch auftretende, vorübergehende Erscheinung sein werden, sondern immer häufiger notwendig werden. Mit einherge-

hen werden in aller Regel Einsparzwänge, die bei der Reform der Verwaltung und bei der Arbeit in den Behörden berücksichtigt werden müssen.

Dazu gehört auch eine Behördenkultur, in der Ziele und Entscheidungen transparent gemacht und Konflikte bearbeitet werden und in der Fehler zugelassen und konstruktiv bewältigt werden.

Der gesellschaftliche Wandel bewirkt auch Veränderungen des Selbstverständnisses und Erscheinungsbildes der öffentlichen Verwaltung. Die Verwaltung wird als „Dienstleistungsunternehmen“ gesehen. Dieses Verständnis muss Leitmotiv des behördlichen Handelns sein.

Mit den **„Eckpunkten eines neuen Qualitätsbegriffs für die hessische Landesverwaltung“** wurden 1995 die Ziele der Verwaltungsreform in Hessen festgelegt. Sie verkörpern idealtypisch für alle Beschäftigten der Landesverwaltung das Leitbild der künftigen Landesverwaltung.

Die Eckpunkte beinhalten:

- neues Selbstverständnis als Dienstleistungsunternehmen (kunden- und ergebnisorientiert),
- motivierte qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ganzheitlich arbeiten, größere Verantwortung tragen und leistungsorientiert sind,
- effiziente Führung durch sozial kompetente Führungskräfte, die kooperativ und mit Zielvereinbarungen führen,
- Kostenbewusstsein durch dezentrale Ressourcenverantwortung und Kosten-Leistungs-Rechnung,
- ziel- und ergebnisorientierter Aufgabenvollzug unter Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechniken,
- Aufgabenkritik: Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben,
- neue Organisation: Abbau von Hierarchien, Verkürzung von Entscheidungswegen, projektbezogene ganzheitliche Arbeitsweise organisatorisch abgesichert,
- inhaltliche und finanzielle Steuerung.

Die Analyse des gegenwärtigen Standes des Verwaltungsreformprozesses lässt erkennen, dass die Umsetzung in den einzelnen Bereichen unterschiedlich weit gediehen ist. Verbesserungen sind noch in folgenden Bereichen denkbar:

- mehr Bürgerorientierung,
- mehr Leistungsanreize,
- weniger Ressortegoismen,
- mehr Transparenz,
- eine bessere Kommunikationskultur,
- mehr Führungskräfte statt Fachvorgesetzte
- verstärktes Führen durch Ziele,
- mehr eigenverantwortliches Handeln,

- mehr Veränderungsbereitschaft,
- Überprüfung der Prozesse,
- mehr Internationalität

Die Verwaltungsreform muss von der Landesregierung und von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Landesverwaltung getragen werden; sie wird dazu führen, dass die Landesverwaltung eine größere Akzeptanz bei unseren Bürgerinnen und Bürgern erhält

Diese Ausgangslage fordert von den Beschäftigten:

- Lebenslanges Lernen (auch) am Arbeitsplatz,
- eine verstärkte Leistungsorientierung,
- eine Intensivierung der Kommunikation,
- die Durchführung von Umstrukturierungen der Verwaltung bei Aufrechterhalten des laufenden Betriebes,
- Führung durch Zielvereinbarungen,
- einen konstruktiven Umgang mit Arbeitszuwachs
- einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen,
- eine erhöhte soziale Kompetenz zur Schaffung und Erhaltung eines guten Arbeitsklimas.

Auf der anderen Seite haben sich auch die Arbeitserwartungen und -ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Behörden und Dienststellen in den letzten Jahren deutlich geändert. Entscheidend für die Arbeitszufriedenheit und damit auch für die Motivation und das Engagement der Beschäftigten sind sinnvermittelnde Arbeitsinhalte, eigenverantwortliches Handeln und eine gute Kooperation und Kommunikation.

Ausdruck einer diesen Werten entsprechenden Mitarbeiterorientierung sind

- kooperativer Führungsstil,
- Chancengleichheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ganzheitliche Bearbeitungsweise und
- soziale Kompetenz zur Schaffung und Erhaltung eines guten Arbeitsklimas

Alle Beschäftigten müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen sowie neue Anforderungen, veränderte Aufgaben und Arbeitszuwachs zu bewältigen.

Die gesteigerten Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen aber auch gleichzeitig zu erhöhten Anforderungen und Verpflichtungen des Dienstherrn gegenüber den Beschäftigten. Ihn treffen in diesem Zusammenhang besondere Fürsorgepflichten wie z.B. der Schutz der Beschäftigten vor Überlastung oder die Anerkennung von erbrachten Leistungen.

1.2. Personalentwicklung und Verwaltungsreform

Die Personalentwicklung in der Landesverwaltung ist ein wichtiger Bestandteil des in den Eckpunkten formulierten Leitbildes. Die Personalentwicklung eröffnet die Chance, die Ziele der Verwaltungsreform mit den individuellen Entwicklungswünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verknüpfen und damit die Reform mit einer besonderen Priorität zu versehen. Ein nachhaltiger erfolgreicher Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Verwaltungsreform soll grundsätzlich die Chancen zum Aufstieg in der Landesverwaltung verbessern.

Die geschilderten gestiegenen Anforderungen an die Beschäftigten gerade auch durch die Verwaltungsreform erfordern die Beibehaltung der Chancen zur Beförderung, zur Höhergruppierung und zum Aufstieg. Daneben werden zusätzliche neue Wege der Motivation geprüft:

- Mit einem neuen dezentralen Ideenmanagement hat die Landesregierung das bisherige Vorschlagswesen abgelöst und ermöglicht durch die Verwendung eingesparter Mittel höhere Prämien als bisher.

- Die Vergabe von Leistungsprämien wird systematisch erprobt und bei Bewährung für die ganze Landesverwaltung freigegeben.

- Besondere Leistungen im Rahmen der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung können gesondert mit einer Prämie belohnt werden.

- Die Bereitschaft von Beschäftigten, sich über die Personalentwicklungsbörse zu einem anderem Ressort vermitteln zu lassen, wird auch finanziell entgolten.

1.3. Ziele der Personalentwicklung

Klarheit über die Ziele ist eine Grundvoraussetzung, um bei Beschäftigten eine Akzeptanz für Personalentwicklungskonzepte zu erhalten. Die Ernsthaftigkeit der Veränderung von der Personalverwaltung hin zu einer chancengleichen Personalentwicklung muss vermittelt werden und kann ggf. eine laufbahnrechtliche sowie arbeitsrechtliche Anpassung notwendig werden lassen.

Wesentliches Ziel jeder Personalentwicklung ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance zu eröffnen, sich weiter zu qualifizieren, indem sie

- in ihrer Eigeniniative und Eigenverantwortung gefördert werden,
- ihre fachliche und soziale Kompetenz bewahren und erweitern,
- sich aus- und fortbilden,
- in ihrer Mobilität und in ihrer Internationalität gefördert werden,
- zeitgemäß und sachgerecht geführt werden,
- die Chancen des Aufstiegs in der Landesverwaltung und den Weg hierzu gezeigt bekommen,
- die Möglichkeit erhalten, sich kreativ an Veränderungsprozessen zu beteiligen und
- entsprechend ihrer persönlichen und fachlichen Fähigkeiten eingesetzt werden.

Bedingung hierfür ist ein hohes Maß an Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Aufgabe.

Die Lücke zwischen Verwaltungswirklichkeit und den oben skizzierten Zielen soll das vorliegende Personalentwicklungskonzept verringern, indem es handhabbare Teilziele und konkrete Bausteine benennt. Die Entwicklung dieser operationalen Zielefängt da an, wo die Verwaltung und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute stehen.

2. Personalgewinnung und –auswahl

Die Landesverwaltung ist Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt. Neben die traditionellen Entscheidungsmotive von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern für den Verwaltungsberuf, wie unter anderem die Arbeitsplatzsicherheit, treten zunehmend Entfaltungs- und Entwicklungsmotive - wie eine stärkere Eigenständigkeit in der Arbeitserledigung und interessante, vielseitige und sinnvolle Aufgaben. Die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber hängt u.a. davon ab, inwieweit es ihr gelingt, Arbeitsplätze mit diesen Entfaltungsmöglichkeiten zu schaffen und anzubieten.

Die Landesverwaltung wird ihrer Vorbildfunktion bei der Integration und Förderung schwerbehinderter Menschen durch ihr tatsächliches Handeln gerecht. Bei Stellenbesetzungen muss geprüft werden, ob diese Stellen mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können. Bei gleicher Eignung ist schwerbehinderten Menschen im Rahmen der geltenden Bestimmungen der Vorzug zu geben.
Bei der externen Personalgewinnung wird in der Regel auf die Stellenausschreibung zurückgegriffen. Parallel hierzu sollte versucht werden, den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern, beispielsweise über gezielte Öffentlichkeitsarbeit, das Leitbild der Landesverwaltung näher zu bringen und sie für die Landesverwaltung zu interessieren.

Der jeweiligen Personalgewinnung kommt als eine auch finanziell erhebliche Investition eine besondere Bedeutung zu. Jede Einstellung in der Landesverwaltung bedarf daher einer ganz besonderen Sorgfalt.

Personalauswahl bedeutet einen systematischen Abgleich von Eignungspotenzial der Bewerberinnen und Bewerber und den festgelegten Anforderungen. Ziel eines Auswahlverfahrens ist eine optimale Besetzung von Stellen. Es muss ein faires und nachvollziehbares Verfahren für die internen und externen Bewerberinnen und Bewerber sein. Dazu gehört auch, dass die unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsbiografien von Frauen und Männern sowie schwerbehinderten Menschen erkannt und als Bereicherung verstanden werden.

Grundlage jeder Auswahlentscheidung ist eine Anforderungsanalyse, d.h. die Anforderungen des Arbeitsplatzes sind zu ermitteln und in einem **Anforderungsprofil** zu konkretisieren. Das Anforderungsprofil ist zwingender Bestandteil jeder Ausschreibung und soll enthalten:

- die Beschreibung der Aufgaben und der konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes,
- die formalen Einstellungsvoraussetzungen und eine Auflistung der einzureichenden Unterlagen,

- die erforderlichen oder als vorteilhaft angesehenen beruflichen Qualifikationen und Vorerfahrungen, Aus- und Fortbildungen und außerdienstlich erworbenen Befähigungen und
- die Beschreibung der gewünschten sozialen und fachlichen Kompetenz.

Im **Auswahlverfahren** sind die tätigkeitsrelevanten Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale der Bewerberinnen und Bewerber mittels geeigneter Verfahren festzustellen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die anzuwendende Auswahlmethode

- zu zuverlässigen, objektiven und vergleichbaren Informationen führt,
- eine möglichst sichere Prognose für die voraussichtliche Eignung gewährleistet,
- von den Bewerberinnen und Bewerbern in der Durchführung und Auswertung durchschaubar ist.

Bei der Einstellung von Personal für den höheren Dienst in der Verwaltung ist die Beherrschung einer Fremdsprache und die Mobilitätsbereitschaft Mindestvoraussetzung. In den ressort-, fachverwaltungs- oder behördenbezogenen Personalentwicklungskonzepten ist festzulegen, wie die Beherrschung einer Fremdsprache in geeigneter Form (z. B. Test während des Vorstellungsgesprächs, Nachweis bestimmter Prüfungen wie TOEFL oder Europäisches Sprachenzertifikat schon mit den Bewerbungsunterlagen, Abiturzeugnis) nachzuweisen ist. Umfassende Kenntnisse in weiteren Fremdsprachen, umfassende europabezogene Kenntnisse sowie Auslandsaufenthalte von mindestens 6 Monaten können als zusätzliche Qualifikationsmerkmale berücksichtigt werden.

Bei der Besetzung von Führungspositionen und bei Beförderungen kann eine erfolgreich absolvierte Tätigkeit von mindestens 6 Monaten bei Einrichtungen mit EU-Bezug als zusätzliches Qualifikationsmerkmal berücksichtigt werden.

Die Transparenz und die Fairness des Auswahlverfahrens hat gegenüber den internen Bewerberinnen und Bewerbern auch den Zweck, ihnen zu verdeutlichen, dass ihr Veränderungs- und Aufstiegswille ernst genommen wird. Soweit interne Bewerberinnen und Bewerber nicht zum Zuge kommen, sind dies und etwaige weitere Perspektiven für sie in einem Fördergespräch mit ihnen zu erörtern.

3. Einführung am Arbeitsplatz

Die systematische und gezielte Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für ihre Motivation und Leistungsbereitschaft aber auch für eine möglichst frühzeitige sachgerechte Erledigung der ihnen übertragenen Aufgaben wichtig. Dies gilt auch für die Beschäftigten, die einen neuen Arbeitsbereich übertragen bekommen. Ziel der Einführung ist sowohl das Kennenlernen des persönlichen Arbeitsumfeldes als auch das systematische Vertrautmachen mit dem Aufgabengebiet.

Ein Mittel hierfür ist die Erstellung eines **Einarbeitungsprogramms,** das z.B. eine Zusammenstellung von Informationsmaterial für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Behörde für die erste Verwendungszeit enthalten kann.

Zu einem solchen Einarbeitungsprogramm sollte berufsbegleitend gehören:

- die dienstliche Begleitung durch erfahrene Bedienstete (Mentorin/Mentor),
- Einführungsseminare,
- Mitarbeitergespräche,
- ggf. befristete Tätigkeit in verschiedenen Organisationseinheiten einer Dienststelle sowie in verschiedenen Dienststellen (Trainee-Programm)
- und ggf. eine erforderliche Grundausbildung im IT-Bereich.

4. Arbeitsplatzwechsel (Rotation) sowie Unterstützung beim Arbeitsplatzwechsel in Folge des Stellenabbaus; Personalentwicklungsbörse

Arbeitsplatzwechsel ist ein weiteres wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Die meisten Beschäftigten in der Landesverwaltung verfügen über eine Ausbildung und Berufserfahrung, die sie zu einem Einsatz in verschiedenen Verwaltungsbereichen auch in anderen Behörden befähigt. Diese Verwendungsbreite muss erhalten und weiterentwickelt werden. Ein Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel dient auch der Erweiterung des Fachwissens, der sozialen Kompetenz und bereichert die beruflichen und persönlichen Erfahrungen. Er soll grundsätzlich in regelmäßigen Abständen erfolgen.

Erfahrungen auf verschiedenen Arbeitsplätzen zu sammeln und Arbeitsweise, Funktion und Blickwinkel verschiedener Arbeitseinheiten oder Dienststellen kennen zu lernen, ist für alle Beschäftigten sinnvoll. Für Führungskräfte sind derartige Erfahrungen unverzichtbar. Von ihnen wird erwartet, dass sie auch die übergreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Dimensionen ihres Handelns sicher beurteilen können.

Deshalb müssen Anwärterinnen und Anwärter für höhere Führungsfunktionen bestimmte Mindesterfahrungen in unterschiedlichen Funktionen nachweisen (vgl. unter Ziffer 9.3.).

Allerdings sind insbesondere bei einem örtlichen Arbeitsplatzwechsel im Rahmen der Personalentwicklung persönliche Umstände der Beschäftigten wie z.B. Einschränkungen durch Familie oder Schwerbehinderung zu berücksichtigen.

Durch die vorgesehene Beschränkung der Verwaltung auf die Kernaufgaben, die Privatisierung, die Auflösung von Behörden, den Abbau von Doppelarbeit sowie eine Straffung der Behördenorganisationen und der Verwaltungsabläufe werden sukzessive in einigen Bereichen der Landesverwaltung Beschäftigte von ihrer bisherigen Behörde nicht mehr benötigt.

Ziel der Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung ist hier, die Arbeitsplatzgarantie des Landes mit Leben zu erfüllen, den betroffenen Beschäftigten deutlich zu machen, dass sie nicht überflüssig sind, sondern dass sie an anderer Stelle in der Landesverwaltung dringend gebraucht werden und außerdem die notwendigen Hilfestellungen durch Fortbildung und Umschulung zu den erforderlichen Umsetzungen zu leisten.

Hier ist in allen Behörden, in denen es zu einem entsprechenden Stellenabbau kommt, in einer Projektorganisation ein Veränderungsmanagement zu betreiben. Ziel dieses „Change-Managements“ ist es, dafür zu sorgen, dass die vom Stellenabbau betroffenen Beschäftigten durch Beratung, Fortbildung und Umschulung ohne Motivationsverluste sozialverträglich auf freie oder frei werdende Stellen in der Landesverwaltung – möglichst weit gehend entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen – umgesetzt werden können. Gefordert im Rahmen der Change-Management-Projekte sind insbesondere eine persönliche Betreuung der Betroffenen (gerade auch für deren Weiterentwicklung), eine enge Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für die Personalentwicklungsbörse und die Entwicklung und Umsetzung geeigneter Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen und -konzepte.

Die Betreuung der Betroffenen ist Aufgabe der zuständigen Dienststelle, des zuständigen Ressorts und der im Finanzministerium eingerichteten ressortübergreifenden Personalentwicklungsbörse (PEB).

Ziel der PEB ist es, die Wiederbesetzung freier Stellen möglichst durch Personalumschichtung innerhalb der Landesverwaltung und nicht durch Neueinstellungen vorzunehmen. Insofern ist die PEB zugleich eine Chancenbörse, da sie die freiwillige Mobilität fördert. Zur praktischen Umsetzung der Rotation übernimmt die Personalentwicklungsbörse die Funktion einer ressortübergreifenden Rotationsbörse.

Die Ressorts melden der PEB neben den Reformbetroffenen auch alle freien Stellen, die extern besetzt werden sollen, unter Angabe eines Anforderungsprofils. Die PEB prüft, ob die ihr benannten Personen auf die offenen Stellen vermittelt werden können. Freiwillige Bewerbungen sind über die Dienststellenleitung direkt an die PEB zu übersenden.
Freiwerdende Stellen, die mit schwerbehinderten Menschen besetzt waren, können sofort mit einem schwerbehinderten Menschen von außen besetzt werden, wenn eine Nachfrage ergeben hat, dass keine geeigneten schwerbehinderten Beschäftigte in der PEB gemeldet sind. Die Wiederbesetzung muss nicht unbedingt auf der freigewordenen Stelle erfolgen, sondern ist auf jeder beliebigen freien Stelle des Ressorts möglich.

5. Ausbildung

Die verwaltungsinternen Ausbildungen sind dynamisch und passen sich den geänderten Anforderungen an. Dabei wird über den Bedarf der Verwaltungen hinaus ausgebildet, soweit Berufe mit Chancen außerhalb der Landesverwaltung betroffen sind. Die Ausbildungen orientieren sich im Übrigen am voraussichtlichen Bedarf der Verwaltung und sind inhaltlich auf eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausgerichtet. Einer qualifizierten Personalauswahl kommt deshalb auch hier besondere Bedeutung zu

Die Ausbildung muss so gestaltet sein, dass sie den Nachwuchskräften die Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die sie zur künftigen Berufsausübung in verschiedenen Tätigkeitsfeldern der Landesverwaltung benötigen. Über die Wissensvermittlung hinaus müssen die Auszubildenden dahingehend qualifiziert werden, lernfähig zu bleiben und mit veränderten Anforderungen produktiv umgehen zu können. In der Ausbildung sind daher neben aktuellen fachlichen Inhalten folgende Schlüsselqualifikationen zu vermitteln: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungs-

und Entscheidungsbereitschaft, Konfliktfähigkeit sowie die Kompetenz, bestimmte Arbeitsformen, wie etwa die Projektarbeit, anzuwenden.

6. Fortbildung und Qualifizierung

6.1. Anforderungen an Fortbildung

Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung wird von der Qualifikation und dem Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt. Wie die Ausbildung muss die Fortbildung die Beschäftigten auf mögliche künftige Anforderungen und komplexer werdende Aufgaben vorbereiten. Dies ist insbesondere deshalb von zunehmender Bedeutung, weil angesichts der Einsparnotwendigkeiten zukünftig in vielen Bereichen Neueinstellungen nur noch in geringem Umfang möglich sein werden. Die dienstliche Fortbildung soll zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen sowie den Aufstieg und die Mobilität fördern. Darüber hinaus sind private Fortbildungsinitiativen der Beschäftigten, die für die berufliche Weiterqualifikation geeignet sind, zu fördern und anzuerkennen.

Die hierfür erforderlichen Haushaltsmittel sollen orientiert an der Höhe der Personalkosten und des jährlich festgestellten Fortbildungsbedarfs der Dienststelle vom Dienstherrn bereitgestellt werden.

6.2. Einbindung der Fortbildung in den Dienstbetrieb

Aus den vorgenannten Gründen gewinnt lebenslanges Lernen an Bedeutung. Der gezielte Einsatz der Fortbildung im Rahmen der Personalplanung und der Organisationsentwicklungsprozesse ist am Bedarf orientiert weiter zu verbessern. Die Fortbildungsinhalte sind ständig an die aktuellen Bedürfnisse anzupassen. Es muss sichergestellt werden, dass das in der Fortbildung erworbene Wissen auch in der täglichen Arbeit umgesetzt und an andere Beschäftigte weitergegeben wird. Dabei haben die Vorgesetzten im Rahmen ihrer Führungsaufgaben eine Fortbildungsverantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie stellen mit ihnen gemeinsam den Qualifizierungsbedarf fest und ermöglichen ihre Fortbildung. Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll u.a. Bestandteil des Jahresgesprächs sein.
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch die Vorgesetzten, müssen ihre eigene Fortbildung als Teil ihrer dienstlichen Aufgaben begreifen. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, für die einzelnen Beschäftigten Fortbildungskonten anzulegen, aus denen die Fortbildungsanforderungen der Dienststelle und die Fortbildungswünsche der Beschäftigten erkennbar sind und in denen sie „bilanziert“ werden können.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Berufstätigkeit zeitweise unterbrechen, können - wie alle übrigen - an dienstlichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, um Qualifikationsverluste zu vermeiden. Ihre Fortbildung kann auch durch von ihnen wahrzunehmende Krankheits- und Urlaubsvertretungen erfolgen.

6.3. Organisation und Inhalte der Fortbildung

Fortbildung findet in verschiedenen Formen und mit grundsätzlich unterschiedlichen Inhalten statt. **Fachliche** Fortbildung soll die Bediensteten fachlich auf dem neuesten Stand halten. **Fachübergreifende** Fortbildung dient vor allem der Vermittlung von Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen, die zum Einsatz etwa als Führungskraft, im Team oder im Projekt befähigen. Teil der fachübergreifenden Fortbildung soll

auch der Erwerb und die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse sowie europabezogener Kenntnisse sein.
Die jeweilige Fortbildung findet in verschiedenen **Formen** statt: ressortübergreifend, ressort- und behördenbezogen; als Seminar und Tagung oder am Arbeitsplatz. Wichtig ist, alle Spielarten vor Ort in den Behörden so miteinander zu verknüpfen, dass sie sich in ihrer Wirkung verstärken und zu bestmöglichen Ergebnissen führen.

6.4. Fortbildung im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform

Die sich ständig ändernden Arbeitsbedingungen (vgl. unter Ziffer 1.1.) fordern von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in vielen Bereichen immer wieder eine Anpassung ihrer Arbeitsweise. Die stufenweise vorgesehene Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung in der gesamten Landesverwaltung bis zum Jahre 2008 bedarf einer Schulung der Führungskräfte ebenso wie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Arbeitsebenen.

Auch bei den übrigen Maßnahmen zur Umstrukturierung von Fachverwaltungen, Behörden und Behördenteilen ist vielfach eine begleitende gezielte Fortbildung (vgl. auch unter Ziffer 4.) erforderlich.

Durch die Fortbildungsveranstaltungen ist auch über Ziele und einzelne Phasen der Verwaltungsreform Transparenz zu schaffen, um so die Beschäftigten rechtzeitig und angemessen mit einzubeziehen.

7. Arbeitsgestaltung und -organisation

Die Festlegung der Arbeitsinhalte und die Organisation der Arbeitsprozesse dient einer schnellen, reibungslosen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung. Eine sinnvolle Arbeitsgestaltung erhöht darüber hinaus Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dabei kommt der ständigen Verbesserung der in der Landesverwaltung eingesetzten elektronischen Informations- und Kommunikationssysteme eine besondere Bedeutung zu. Die besonderen Fördermöglichkeiten bei der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen Schwerbehinderter (z. B. durch die Hauptfürsorgestelle) sind konsequent zu nutzen. Bei dem zeitgemäßen Ausbau der elektronischen Informations- und Kommunikationssysteme in der Landesverwaltung ist die Qualifizierung des Personals in diesem Bereich unabdingbar. Die Landesverwaltung muss sich den organisatorischen und kulturellen Herausforderungen des „e-Government“ stellen.

7.1. Hierarchieabbau und Delegation von Verantwortung

Hierarchieabbau findet durch die Zusammenlegung von Behördenteilen zu größeren Organisationseinheiten (Abteilungen, Referate, Dezernate), die Auflösung von Gruppen und die Zusammenfassung von Behörden statt.

Mit dem Hierarchieabbau werden größere Verantwortungsbereiche, direktere Kommunikationswege, kürzere Entscheidungswege, größere Transparenz der Entscheidungsfindung und nachvollziehbarere Organisationsstrukturen geschaffen.

Der Hierarchieabbau erhöht grundsätzlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die eine Vorgesetztenebene entfällt.

Dabei können Fachkräfte mit besonderer Qualifikation oder Erfahrung gleichwertig mit Führungskräften in der A-Besoldung eingestuft werden.

Delegation fördert die Selbstständigkeit der Beschäftigten, unterstützt die Identifikation mit dem Arbeitsinhalt und führt zu einer ganzheitlichen Arbeitsweise (bearbeiten, entscheiden und unterschreiben). Delegation führt zu einer Entlastung der Vorgesetzten, die sich verstärkt ihren Führungsaufgaben widmen können.

In den Behörden und Dienststellen sollen kontinuierlich die Möglichkeiten der Delegation im Einzelfall geprüft werden (etwa durch Erweiterung der Zeichnungsbefugnis).

Zur Erhöhung der Flexibilität bei der Übertragung von Aufgaben mit erhöhter Verantwortung sollte die Verbindlichkeit der Stellenpläne für Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte aufgehoben werden.

Der Einsatz vorhandenen Personals in anderen oder breiteren Aufgabenfeldern und die Delegation erfordern Personalentwicklungsmaßnahmen, um den Beschäftigten die erforderlichen Qualifikationen für die erfolgreiche Wahrnehmung neuer oder zusätzlicher Aufgaben zu vermitteln und so gute Verwaltungsleistungen sicherzustellen.

7.2. Teamarbeit, Projektarbeit

Teamarbeit (mehrere Beschäftigte erledigen eine Aufgabe gemeinsam) fördert die Arbeitsmotivation der Teammitglieder, wenn sie Aufgaben bietet, für deren Umsetzung die ganze Gruppe verantwortlich ist (Verantwortungs- und Planungsfunktion), die Möglichkeit beinhaltet, die Arbeitsabläufe in eigener Regie zu gestalten, den Teammitgliedern ermöglicht, solche Arbeiten auszuführen, die ihren eigenen Potenzialen und Motiven am ehesten entsprechen sowie die Vielseitigkeit der Arbeit erhöht. Voraussetzung dafür ist, dass es sich um hierfür geeignete Aufgaben handelt.

Fach- und/oder organisationsübergreifende Aufgaben und Aufträge (z.B. Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung, Vorhaben der Verwaltungsreform) sollen grundsätzlich durch zeitlich befristete **Projektarbeit** erledigt werden. Die Arbeit wird in Projektgruppen organisiert, in die deren Mitglieder hierarchieunabhängig ihr Fachwissen einbringen und grundsätzlich auch in eigener Verantwortung handeln.
Teamarbeit und Projektarbeit bieten für einzelne Mitglieder des Teams und der Projektgruppe auch die Chance der Weiterentwicklung etwa durch Verbesserung ihrer Fähigkeiten zum überzeugenden Vortrag vor der Gruppe oder zur sachgerechten Diskussionsbeteiligung in der Gruppe.

Künftig werden in zunehmendem Maße Arbeitsaufträge im Rahmen von Projektorganisationen zu erledigen sein. Hierfür ist die Professionalisierung von Projektmanagement und die Entwicklung einer funktionsfähigen Projektkultur erforderlich.

7.3. Mischarbeit

Mischarbeit ist die Chance, im Tarifbereich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit höherwertigen, ganzheitlich zu erledigenden Aufgaben zu betrauen.
Für Mischarbeitsplätze vorgesehene Beschäftigte brauchen neben einer beruflichen Grundausbildung eine erweiterte Qualifizierung und Fortbildung. Diese richtet sich grundsätzlich nach den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes.

Die jeweiligen Vorgesetzten haben für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für eine Qualifizierung für Mischarbeitsplätze in Betracht kommen, eine besondere Verantwortung, da es um Personalentwicklung im Bereich der unteren Einkommensgruppen geht.

Das kann im tariflichen Bereich zu Entwicklungsmöglichkeiten führen.

7.4. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet die Chance, persönliche, gesundheitliche und familiäre Belange mit dienstlichen Interessen zeitlich in Übereinstimmung zu bringen. Flexibilisierungen haben unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Bedienstetenzufriedenheit hohe motivatorische Bedeutung. Dies setzt allerdings voraus, dass jene, die davon Gebrauch machen, keine Nachteile haben. Flexible Arbeitszeiten können den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Verbleib und die Fortentwicklung in der Landesverwaltung ermöglichen, die bei festen Arbeitszeiten etwa aus familiären Gründen oder aus gesundheitlichen Gründen aus dem Dienst ausscheiden müssten. Anträgen der Beschäftigten soll möglichst entsprochen werden. Die Wiederbesetzung von durch Teilzeitarbeit freigewordenen Stellenanteilen ist in einem transparenten Verfahren zu prüfen.

In Zukunft ist auch ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, inwieweit mit **Telearbeit** sowohl den persönlichen und familiären Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Interessen der Dienststelle entgegengekommen werden kann. Die mit der Telearbeit zusammenhängenden Chancen und Probleme werden in dem Pilotprojekt „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit“ ausgelotet. Danach sollen Grundsätze für eine allgemeine Anwendung von Telearbeit in der Landesverwaltung erarbeitet werden.

8. Zusammenarbeit und Führung

Die Umsetzung der verbindlich eingeführten „Grundsätze über die Zusammenarbeit und Führung“ (Beschluss der Landesregierung vom 21. April 1998) ist eine große Herausforderung für die Personalentwicklung in der Landesverwaltung. Nach diesen Führungsgrundsätzen ist die wichtigste Aufgabe der Vorgesetzten, die Motivation zur Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Die Grundsätze sollen dazu beitragen, dass die Führung und Zusammenarbeit zielorientiert, mitarbeiterbezogen und situationsbestimmt praktiziert wird. Sie beschreiben die Regeln, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vorgesetzten gemeinsam gestellte Ziele erreichen sollen. Im Einzelnen sind dies Regeln zur Zielvereinbarung, Delegation, vertrauensvollen Zusammenarbeit, Teamarbeit, Information und Kommunikation, Motivation, Anerkennung und Kritik, Förderung und Fortbildung, gemeinsamen Konfliktbewältigung sowie zur Ergebniskontrolle.

8.1. Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich beraten und unterstützen und vertrauensvoll und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Beide Seiten sind gehalten, auf ein gutes Arbeitsklima hinzuwirken. Im persönlichen Umgang soll Respekt vor der Person des anderen, die offene und freundliche Begegnung sowie eine positive, konstruktive Grundstimmung vorherrschen. Vorgesetzte haben sich so zu verhalten, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht behandelt fühlen.

Sie haben dabei immer den Grundsatz der Fürsorge zu beachten.

Die Umsetzung der Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung und das „Leben“ entsprechend dieser Grundsätze im Arbeitsalltag soll durch Fortbildung auf allen Hierarchieebenen unterstützt und begleitet werden.

8.2. Kommunikation/Jahresgespräche/Zielvereinbarungen

Rechtzeitige und umfassende Information über alle relevanten Sachverhalte (nach „oben“, nach „unten“ und auch „quer“ zur Hierarchie) ist Grundlage zweckmäßiger Aufgabenerledigung.
Kommunikation und Information finden u. a. statt in Einzelgesprächen, Referats-, Dezernats- und Abteilungsbesprechungen sowie durch regelmäßige Berichterstattungen aus den Projektgruppen.
Eines der wichtigsten Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das **Jahresgespräch** als verbindliche Führungsaufgabe. Im Jahresgespräch ziehen Vorgesetzte mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Zwischenbilanz ihrer bisherigen sachlichen und persönlichen Zusammenarbeit und verständigen sich - z. B. in Form von Zielvereinbarungen - über die künftige Zusammenarbeit. Außerdem wird Gegenstand des Jahresgesprächs häufig die Fortbildung und ggf. auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.
Die innerhalb und außerhalb von Jahresgesprächen getroffenen Zielvereinbarungen müssen praktisch umsetzbar (operativ) sein und sind auf ihre Erfüllung hin zu überprüfen.
Sie sollen klar und realistisch formuliert werden und Aussagen enthalten, wer was mit wem bis wann erledigt. Dabei soll die Art und Weise, wie das Ziel erreicht wird, grundsätzlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen bleiben. Die Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen.

8.3. Beurteilungswesen

Beurteilungen, die ein zutreffendes Bild über die Leistung, die Eignung und die Befähigung der Beurteilten geben, sind ein Instrument der Personalführung und -entwicklung und wesentliche Grundlage sachgerechter Personalentscheidungen.
Ziel der einzelnen Beurteilungsverfahren muss es sein, eine differenzierte und möglichst objektive Beurteilung zu erreichen. Unter dem Aspekt der Chancengleichheit dürfen sich Beurteilungen nicht an den traditionell typisch männlichen Berufsverläufen orientieren und damit Frauen die berufliche Entwicklung erschweren. Die sich aus einer Schwerbehinderung ergebenen Besonderheiten sind zu berücksichtigen. Durch entsprechende Fortbildung sind das Verständnis für die Ziele der Beurteilungsrichtlinien, die Anwendung einheitlicher Bewertungsmaßstäbe sowie die Kompetenz zu sachgerechter Beurteilung und zu den erforderlichen Beurteilungsgesprächen zu verbessern. Bei dem Ablauf der Beurteilungsverfahren ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen sinnvoll.
Um Vorgesetzten eine Rückmeldung über ihre Führung zu ermöglichen, ist eine anonymisierte Vorgesetztenbeurteilung einzuführen.

9. Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung und nehmen in der Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Sie gestalten und verantworten die Perso-

nalentwicklung in der Landesverwaltung. Die Personalabteilung unterstützt die Führungskräfte bei ihrer Aufgabe der dezentralen Personalentwicklung.

9.1. Führungskräfteleitbild

Es genügt nicht, darauf zu vertrauen, dass Führungskompetenz ohne Weiteres aus der Persönlichkeit, Fachkompetenz und Berufserfahrung erwächst.

An jede Führungskraft in der Landesverwaltung werden Anforderungen gestellt, die idealtypisch in dem folgenden Führungskräfteleitbild zusammengefasst sind. Das Führungskräfteleitbild soll eine Orientierung für die Führungskräfte und für die Personalverwaltungen sein und der Personalentwicklung der Führungskräfte (der Führungskräfteentwicklung) zu Grunde gelegt werden. Es handelt sich dabei um die Beschreibung einer idealtypischen Führungskraft; in der Praxis wird keine Führungskraft allen Anforderungen des Leitbildes in gleicher Weise entsprechen können.

Führungskräfteleitbild:

1. Fachliche Fähigkeiten

Darunter sind nicht nur fachliche Kenntnisse und Kompetenzen im eigenen und angrenzenden Aufgabenbereich zu verstehen, sondern auch Kenntnisse von Strukturen und Funktionsweisen der Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, Kenntnisse der einschlägigen Rechtsgebiete und anwendungsbezogene Kenntnisse von Datenverarbeitung und Organisationsmethoden.

2. Mitarbeiterführung

Hierunter fällt unter anderem der Bereich Planung und Arbeitsorganisation. Mitarbeiterführung soll ein Führen mit Zielen sein, das heißt Ziele werden gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart, in diesem Rahmen haben diese eigene Entscheidungsspielräume. Die Aufgabenwahrnehmung und Zielerreichung wird kontrolliert. Ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterführung ist die Mitarbeiterförderung, denn die Führungskraft ist der „Personalentwickler“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Eine Führungskraft muss deshalb unter anderem Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und sie entsprechend einsetzen, konstruktiv Kritik üben und Bestätigung geben sowie Beurteilungs- und Fördergespräche führen. Dabei wird die Grundlage der Zusammenarbeit entscheidend von dem Prinzip der gegenseitigen Toleranz und des Respekts geprägt.

3. Kommunikation und Zusammenarbeit

Im sprachlichen Ausdruck kommt es vor allem auf die Präzision, Klarheit, Verständlichkeit an. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit, auch in einer Gruppe, ist durch Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen geprägt. Damit ist zum Beispiel gemeint, dass eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre geschaffen wird, klärende Gespräche unter vier Augen geführt werden oder Einfühlungsvermögen in die Denkstrukturen anderer besteht. Für die interne Zusammenarbeit und die Kommunikation nach außen ist Kontaktfähigkeit erforderlich. In zunehmendem Maße ist es für Führungskräfte erforderlich, mindestens eine Fremdsprache gut zu beherrschen.

4. Persönliche Souveränität

Unter persönlicher Souveränität werden folgende Persönlichkeitsmerkmale zusammengefasst: Offenheit und Selbstkritik, Durchsetzungsvermögen, Selbstsicherheit und Stressstabilität. Dies lässt sich beispielsweise daran beobachten und feststellen, ob eine Führungskraft offen für neue Vorschläge und Ideen ist, berechtigte Kritik annehmen kann und zur kritischen Mitarbeit ermuntert, vereinbarte Ziele (auch unangenehme Maßnahmen) konsequent vertritt, in Diskussionen besteht, Aufgaben beherzt angeht und sich in Problemsituationen vor ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt. Von jeder Führungskraft wird auch ein der jeweiligen Situation entsprechendes angemessenes und sicheres Auftreten verlangt.

5. Mobilität/Rotation

Von Führungskräften wird die Bereitschaft erwartet, mobil zu sein und Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu sammeln. Fachwissen und soziale Kompetenz werden durch einen Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel erweitert. Die Verwendungsbreite wird vergrößert. Durch die Rotation wird außerdem die Fähigkeit, übergreifende gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Aspekte bei Entscheidungen zu berücksichtigen, verbessert. Deshalb müssen Anwärterinnen und Anwärter für höhere Führungsfunktionen bestimmte Mindesterfahrungen in unterschiedlichen Funktionen nachweisen (vgl. unter Ziffer 9.3.), aber auch für die übrigen Führungskräfte ist ein systematischer Arbeitsplatzwechsel wichtig.

6. Problemlösefähigkeiten

Unter dieser Anforderung werden die Zielorientierung, analytische und strategische Fähigkeiten und systematisches und fachübergreifendes Denken zusammengefasst. Beispielsweise sollte eine Führungskraft Wichtiges von Unwichtigem trennen und Prioritäten setzen, schwierige Situationen und Probleme analysieren und in Gesamtzusammenhängen denken können.

7. Erfolgsorientiertes Denken und Handeln

Eine sich wandelnde Verwaltung erfordert Flexibilität und Eigeninitiative der Führungskräfte. Außerdem sollten Entscheidungen sensibel vorbereitet werden, zügig getroffen und andere in Entscheidungen einbezogen werden. Eine gute Führungskraft verfügt über eine hohe Eigenmotivation, agiert (statt bloß zu reagieren), ist Leistungsträger/-in und Vorbild und richtet ihr besonderes Augenmerk auf Qualität und Kosten.

9.2. Führungskräfteentwicklung

Auch die Personalentwicklung der Führungskräfte, die Führungskräfteentwicklung, erfolgt vorrangig am Arbeitsplatz unter Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten und der jeweils zuständigen Personalabteilung. Ergänzend werden die Führungskräfte nach einem gesondert entwickelten Konzept in mehreren, teilweise aufeinander aufbauenden Fortbildungsmaßnahmen zumeist in Seminarform u. a. in Grundlagen der Führung, Arbeitstechniken, Selbstorganisation, Zusammenarbeit in Gruppen sowie Rhetorik und Kommunikation geschult.

Die planmäßige Förderung der Führungskräfte setzt bei Führungskräften des mittleren und gehobenen Dienstes mit erheblicher Personalverantwortung ein und erstreckt sich in einem abgestuften System bis zu den hervorgehobenen Leitungspositionen in der Landesverwaltung.

Die Führungskräfteentwicklung umfasst somit

1. die Entwicklung der (Nachwuchs-) Führungskräfte der unteren Leitungsebenen (Führungskräfte im mittleren und gehobenen Dienst),
2. die Einführungsfortbildung für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger des höheren Dienstes,
3. die Entwicklung der (Nachwuchs-) Führungskräfte der mittleren Leitungsebenen (i. d. R. Führungskräfte im höheren Dienst),
4. das Führungskolleg Hessen und das Führungskolleg Speyer sowie
5. die Führungskräfteentwicklung für Inhaberinnen und Inhaber von Spitzenpositionen in der Landesverwaltung.

Für die Führungskräfte der unteren und mittleren Leitungsebene sowie für die Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger ist die Teilnahme an den entsprechenden Maßnahmen der Führungsfortbildung – wenn nicht zwingende persönliche oder soziale Gründe entgegenstehen – obligatorisch.

Die Inhalte dieser Fortbildungsmaßnahmen sind auf das im Führungskräfteleitbild festgelegte Anforderungsprofil ausgerichtet und haben zum Ziel, die entsprechenden Qualifikationen zielgruppenspezifisch bei den Führungskräften zu vertiefen.

Die Fortbildungsmaßnahmen finden in Form von Lehrgängen statt, in denen im Zeitraum eines Jahres in mehreren mehrtägigen Lernabschnitten ausgewählte Fragen zu Führungsmethoden und Führungsverhalten, zu Kommunikation und Selbstorganisation sowie die Grundlagen und Zusammenhänge der derzeit durchgeführten Verwaltungsreform, insbesondere der Neuen Verwaltungssteuerung vermittelt werden. Die Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte der mittleren Leitungsebene sollen darüber hinaus Grundfragen der Verwaltungstätigkeit in einem demokratischen, sozialen und föderativen Rechtsstaat im Hinblick auf die Einbindung in die Europäische Union behandeln.

Das Führungskolleg Hessen (FKH) als umfassendste Führungsfortbildung beinhaltet die systematische Weiterqualifizierung von Beschäftigten, die für herausgehobene Führungspositionen geeignet sind. Den in einem speziellen Verfahren ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird in 16 Kurswochen und einem Praktikum praxisnahes Wissen für modernes Verwaltungsmanagement und Mitarbeiterführung vermittelt. Das FKH fördert die Innovation und die Reform der Landesverwaltung.

Auch (Spitzen-)Führungskräfte, die nicht mehr von der Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte erfasst werden, nehmen an den Fortbildungsveranstaltungen teil, die die Stärkung und den Erhalt von Führungsqualifikationen fördern sollen. Deren Inhalte sind insbesondere grundlegende Probleme, die für die Landespolitik und die Landesverwaltung relevant sind und grundlegende aktuelle Fragen aus dem Bereich der Personalführung, der Verwaltungsorganisation, der Reform des Finanz- und Haushaltswesens, der Informationstechnik und der Verwaltungsmodernisierung.

Die Fortbildung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung findet grundsätzlich ressortübergreifend statt. Das Ministerium des Innern und für Sport entwickelt in Absprache mit den anderen Ressorts das Konzept der Führungskräfteentwicklung weiter. Die Maßnahmen der ressortübergreifenden Führungskräfteentwicklung und die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung in den Ressorts müssen aufeinander abgestimmt sein.
Der Förderung von Frauen für Führungsaufgaben ist im Hinblick auf ihre starke Unterrepräsentanz in diesem Bereich ein besonderes Augenmerk zu widmen.

9.3. Rotation der Bewerberinnen und Bewerber um Führungsfunktionen

Bewerberinnen und Bewerber für Führungsfunktionen müssen aus den im Führungskräfteleitbild unter Ziffer 9.1. Nr. 5. genannten Gründen über bestimmte Mindesterfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen verfügen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht die Rotation als solche, sondern die Bewährung in den unterschiedlichen Bereichen entscheidend für die dienstliche Weiterentwicklung ist.

Die Besetzung von höheren Führungspositionen (z.B. Behördenleiterinnen und -leiter, Abteilungsleiterinnen und -leiter von Mittel- und Oberbehörden, Abteilungsleiterinnen und -leiter der obersten Landesbehörden, Referatsleiterinnen und -leiter der obersten Landesbehörden), soweit sie mit Beförderungen oder Einweisungen ab Besoldungsgruppe A 16 oder einer Eingruppierung im Angestelltenverhältnis ab BAT I verbunden ist, wird künftig vom Nachweis einer Beschäftigung in mindestens vier verschiedenen Arbeitsbereichen auf zwei unterschiedlichen Verwaltungsebenen abhängig. Dabei wird nur eine Tätigkeit von mindestens 6 Monaten nach den zwei ersten Dienstjahren einbezogen. Für höhere Führungsfunktionen im nachgeordneten Bereich ist dabei eine mindestens 9-monatige Tätigkeit in einer obersten Landesbehörde Voraussetzung. Ein Ressortwechsel oder eine geeignete Tätigkeit außerhalb der Landesverwaltung (z. B. in der Bundes- oder Kommunalverwaltung oder bei Einrichtungen mit EU-Bezug) oder im Ausland ersetzt zwei ressortinterne Verwendungen, das Führungskolleg eine ressortinterne Verwendung. Jede geeignete Tätigkeit außerhalb des öffentlichen Dienstes, z.B. im Bereich von Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik ersetzt ebenfalls eine ressortinterne Verwendung.
In der Schulverwaltung wird für schulfachliche Beamtinnen und Beamten eine erfolgreiche Tätigkeit und Bewährung für höhere Führungsfunktionen durch eine Beschäftigung in Funktionsstellen der Schulen und der Schulaufsicht nachgewiesen.
Die erfolgreiche Tätigkeit und Bewährung in den verschiedenen Aufgabenbereichen entsprechend den Vorgaben des Rotationsprinzips bewirken bei entsprechender Eignung und Befähigung einen beruflichen Aufstieg.

Über Ausnahmen von der Rotation als Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg entscheidet das Kabinett. Ausnahmen kommen insbesondere bei Personen, die über 50 Jahre alt sind, in Betracht. Soweit Personalentscheidungen nicht dem Kabinett obliegen, werden das Ministerium des Innern und für Sport und das Ministerium der Finanzen durch Kabinettbeschluss verpflichtet, entsprechend § 1 der Ernennungsverordnung Beförderungen zu widersprechen, wenn die zu befördernden Beamtinnen und Beamten nicht über die vorstehenden Mindestanforderungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen verfügen. In diesem Fall muss das betroffene Ressort das Kabinett anrufen, soweit es die Personalmaßnahme weiterverfolgen will.

Das Ministerium des Innern und für Sport erarbeitet innerhalb von sechs Monaten unter frühzeitiger Beteiligung der anderen Ressorts auf dieser Grundlage ein verbindliches Mobilitätskonzept für den höheren Dienst, das dem Kabinett zur Beschlussfas-

sung unterbreitet wird. Dabei wird auch die Frage der Anschlussverwendung von Beschäftigten, die „rotiert“ sind, einbezogen. In dem Mobilitätskonzept kann eine Übergangszeit von zwei Jahren vorgesehen werden, in denen die Ressorts noch selbst über Ausnahmen entscheiden. Ressortspezifische Besonderheiten, insbesondere im Justiz-, Polizeivollzugs- sowie Schul- und Hochschulbereich, sind zu berücksichtigen; gleichwohl sind diese Bereiche aber einzubeziehen. Das Mobilitätskonzept muss außerdem berücksichtigen, dass Familienarbeit und damit eine gewisse Ortsgebundenheit nicht zum Ausschluss der beruflichen Entwicklung und des Aufstiegs führt. Personen mit Familienpflichten sollen Wechselmöglichkeiten vorrangig innerhalb des gleichen Ortes oder innerhalb der Behörde angeboten werden. Das Gleiche gilt für in ihrer Mobilität eingeschränkten schwerbehinderten Menschen.

10. Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Sorge um die Gesunderhaltung der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung ist ein Anliegen des Dienstherrn und Arbeitgebers.

Mit Hilfe eines umsichtigen und planvollen Vorgehens, wie es das Arbeitsschutzgesetz vorsieht, wird die Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz geschützt und gefördert. Dabei sind auch Gesichtspunkte der Stressbewältigung mit zu berücksichtigen. Dies kann nur gemeinsam mit den Beschäftigten, den Personalvertretungen und den externen Sicherheitsfachkräften umgesetzt werden.

Zur Fürsorgepflicht des Dienstherrn gehören auch Maßnahmen der Suchtprävention und –beratung. Die Abhängigkeit von Suchtmitteln ist eine Krankheit. Ziel einer innerbehördlichen Suchtprävention und –beratung soll es sein, die Gesundheit der betroffenen Beschäftigten zu erhalten oder wiederherzustellen. Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen müssen über den Umgang mit Abhängigen und Gefährdeten aufgeklärt und beraten werden. Entsprechende Fortbildungsmaßnahmen sind anzubieten.
Arbeitgeber und Dienstherr haben Beschäftigte vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen. Zur Vorbeugung ist es daher wichtig, Vorgesetzte aufzuklären und zu schulen.

11. Schwerbehindertenförderung

Das Land räumt der Fürsorge für schwerbehinderte Menschen einen besonders hohen Stellenwert ein. Auf die Integrationsrichtlinien (bisher Fürsorgerichtlinien) des Landes, als Grundlage auch von Integrationsvereinbarungen, wird voll inhaltlich verwiesen. Die Integrationsrichtlinien sind Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts des Landes. Die Förderrichtlinien für schwerbehinderte Menschen in der Landesverwaltung sind das wichtigste Instrument zur vermehrten Einstellung von schwerbehinderten Menschen in den Landesdienst.

12. Personalentwicklungsplanung / Controlling

Personalentwicklung kann sinnvoll nur auf der Basis mittelfristiger Voraussagen zu der Frage stattfinden, wie viel Personal in welcher Qualität für welche Aufgaben in der Zukunft zur Verfügung stehen muss (**Personalbedarfsplanung**).

Mittelfristige Personalentwicklungsplanung setzt voraus, dass **Nachfolgepläne** erarbeitet werden, die gezielte individuelle Förderung von Mitarbeitern vorausschauend ermöglichen.

Die Erstellung von Personalbedarfsplänen und von Nachfolgeplänen ist grundsätzlich Aufgabe der Behördenleitungen in Abstimmung mit der jeweiligen Fachverwaltung und dem zuständigen Ressort. Sie sind in Zusammenarbeit mit Frauenbeauftragten, Schwerbehindertenvertretung und Personalvertretungen zu erarbeiten.

Mit dem SAP-Modul Human Ressources HR wird in der gesamten Landesverwaltung eine Standardsoftware eingeführt, die stellen- und kostenorientierte Prognosen über quantitative und qualitative Entwicklungen im Personalwesen ermöglicht und eine Personalentwicklungsplanung wesentlich erleichtern wird.

Das vorzusehende **Controlling** muss über den erfolgreichen Einsatz der Personalentwicklungsmaßnahmen Auskunft geben. Hierfür kommen unter anderem folgende Maßnahmen in Betracht: Selbst gesetzte Ziele kontinuierlich in Arbeitseinheiten überprüfen, die Mitarbeiter- und Vorgesetztenbefragung nutzen, Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter als Beurteilungskriterium für Führungskräfte berücksichtigen, den Fortbildungsbedarf feststellen und das Angebot überprüfen, Fehlzeitentwicklungen in Organisationseinheiten beobachten und bewerten, Qualitätskriterien entwickeln und überprüfen, Kundenbefragungen durchführen, das Ideenmanagement verbessern, die Einhaltung der Frauenförderpläne kontrollieren und die Integration Schwerbehinderter überprüfen. Die Nichteinhaltung von verbindlichen Vorgaben z.B. die Führung von Jahresgesprächen durch Vorgesetzte muss von den weiteren Vorgesetzten sanktioniert werden.

13. Schlussvorschriften

Dieses Rahmenkonzept der Personalentwicklung ist 5 Jahre nach seiner Billigung durch die Landesregierung fortzuschreiben.
Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung tritt am 1. Januar 2003 in Kraft.