

# RAHMENKONZEPT PERSONALENTWICKLUNG

---

in der Landesverwaltung

vom 21. Juli 2015

in der Fassung vom 17. August 2021

## Impressum

Herausgeber           Ministerium des Innern und für Sport  
Rheinland-Pfalz  
Referat Personal, Personalentwicklung

Schillerplatz 3 – 5  
55116 Mainz

Telefon:               06131 – 16 – 0

E-Mail:                [referat.personalentwicklung@mdi.rlp.de](mailto:referat.personalentwicklung@mdi.rlp.de)

Web-Adresse:        [www.mdi.rlp.de](http://www.mdi.rlp.de)

# VORWORT

Die Entwicklung des Rahmenkonzeptes zur Personalentwicklung im Jahr 2007 hatte das Ziel, Behördenleitungen, Führungskräfte sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Handwerkszeug zu geben, um Motivation, Kreativität, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsergebnisse zu steigern. Acht Jahre später freuen wir uns, dass das Rahmenkonzept zur Personalentwicklung von allen Seiten positiv aufgenommen und mit Leben erfüllt wurde. In der vorliegenden überarbeiteten Fassung wurden gewonnene Erfahrungen und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt sowie neue Standards und Ziele formuliert.

Im Mittelpunkt des überarbeiteten Konzeptes stehen natürlich die Menschen, die in den Verwaltungen arbeiten. Es gilt, die guten Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterhin zu optimieren, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten und nach Möglichkeit auszubauen. Hierbei kommt den Führungskräften eine besonders wichtige Rolle zu.

Ein aus heutiger Sicht zukunftsweisendes Thema ist das altersgerechte Arbeiten. Es ist sicherzustellen, dass auch ältere Kollegen und Kolleginnen u. a. vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung lange gesund bleiben und arbeiten können. Auch der Wissenstransfer, der sicherstellen soll, erworbenes Wissen und Erfahrungen transparent zu machen, ist Bestandteil des neuen Rahmenkonzeptes Personalentwicklung.

Um kommende Herausforderungen bewältigen zu können, ist es wichtig, gut qualifizierte Fachkräfte für die verschiedenen Bereiche der Landesverwaltung zu begeistern und zu gewinnen. Auch hierzu trägt das neue Rahmenkonzept Personalentwicklung bei.

Wir wünschen uns auch weiterhin, dass das neue und überarbeitete Personalentwicklungskonzept mit Leben gefüllt wird und dazu beiträgt, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Freude zur Arbeit gehen und die Verwaltungen zukunftsfähig bleiben.



Malu Dreyer

Ministerpräsidentin

Ulrich Gellert

Minister des Innern und für Sport

# INHALT

1	Personalentwicklung als zentrale Aufgabe .....	7
1.1	Grundlagen .....	7
1.2	Ziele des Rahmenkonzeptes .....	8
1.3	Adressaten und Verantwortliche .....	12
2	Verbindliche Instrumente der Personalentwicklung .....	14
2.1	Systematische Personalgewinnung und -bindung .....	14
2.2	Anforderungsprofile .....	15
2.3	Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	16
2.4	Führung und Zusammenarbeit .....	17
2.4.1	Führungsgrundsätze.....	17
2.4.2	Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung .....	17
2.4.3	Vorgesetztenfeedback.....	18
2.5	Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen .....	19
2.6	Fort- und Weiterbildung .....	21
2.7	Mobilität / Rotation .....	22
2.8	Beurteilung .....	24
2.9	Gesundheitsmanagement .....	24
3	Fakultative Instrumente der Personalentwicklung.....	26
3.1	Mitarbeiterbefragung.....	26
3.2	Mentoring.....	26
3.3	Coaching .....	27
3.4	Kollegiale Beratung.....	27
3.5	Wissensmanagement .....	28
3.6	Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner .....	29
4.	Ausblick.....	31

## **Anlagen**

### **Anlage 1**

Vereinbarung zur Förderung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung

### **Anlage 2**

Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung

### **Anlage 3 a**

Vermittlung von Kompetenzen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming)

### **Anlage 3 b**

Vermittlung von Vielfaltskompetenz (Diversity Management)

### **Anlage 3 c**

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### **Anlage 3 d**

Verwaltungsvorschrift zur gleichberechtigten und selbstbestimmten Teilhabe schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen im Berufsleben im Landesdienst Rheinland-Pfalz

### **Anlage 4**

Stärkung der Europa-Kompetenz

### **Anlage 5**

Führungsgrundsätze der Mitglieder des rheinland-pfälzischen Ministerrates

# 1 Personalentwicklung als zentrale Aufgabe

Eine moderne und zukunftsorientierte Verwaltung braucht vor allem eins: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die engagiert ihre Aufgaben wahrnehmen und bereit sind, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Um bestens gerüstet zu sein, wird in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz seit mehreren Jahren eine zielgerichtete Personalentwicklung durchgeführt.

## 1.1 Grundlagen

Personalentwicklung soll die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, jederzeit die Anforderungen, die sich aus ihren Aufgabengebieten ergeben, erfüllen zu können. Hierfür sind die Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Anforderungen und Zielen der einzelnen Dienststellen an ihre Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen. Systematische Personalentwicklung widmet sich daher folgenden Leitfragen:

Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gefördert werden, dass sie ihre Kompetenzen entwickeln und ihre Potenziale so entfalten können, dass sie der Organisation förderlich sind und zufrieden sind? Wie kann eine Organisation geschaffen werden, die einem stetigen Wandel und dem Willen nach Verbesserung aufgeschlossen ist, so dass für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Freiheit und Motivation besteht, sich weiterzuentwickeln? Dabei sollte Personalentwicklung strategisch und vorausschauend ausgerichtet sein, außerdem transparent und selbstreflektierend.

Der Ministerrat des Landes Rheinland-Pfalz hat bereits im Jahr 2005 den Auftrag erteilt, ein ressortübergreifendes Rahmenkonzept für die Personalentwicklung zu erarbeiten, das Anfang 2007 veröffentlicht wurde. Auf dessen Basis wurde ein Prozess angestoßen und daraufhin wurden in zahlreichen Dienststellen und Institutionen des Landes Personalentwicklungskonzepte erstellt. Um aktuellen und auch künftigen Herausforderungen gerecht werden zu können, hat der Ministerrat beschlossen, dass das bestehende Rahmenkonzept Personalentwicklung unter Federführung des

Ministeriums des Innern, für Sport und Infrastruktur überarbeitet und weiterentwickelt werden soll.

Die Rahmenbedingungen sind durch den zu deckenden Bedarf an qualifizierten Nachwuchs- und Fachkräften, eine verlängerte Lebensarbeitszeit, die fortschreitende technologische Entwicklung, einen der Haushaltskonsolidierung geschuldeten Personalabbau und eine damit verbundene Arbeitsverdichtung geprägt. Personalentwicklung muss diese Herausforderungen im Blick haben. Das ressortübergreifende Personalentwicklungskonzept wurde deshalb entsprechend fortgeschrieben. Dabei wurden die vorhandenen bewährten Instrumente zum Teil weiter ausgebaut und um zusätzliche Instrumente ergänzt.

## **1.2 Ziele des Rahmenkonzeptes**

Es ist Hauptziel der Personalentwicklung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben bestmöglich wahrnehmen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Landesregierung verschiedene Konzeptionen entwickelt, die für die Rahmenbedingungen des Arbeitens von Bedeutung sind. Dazu zählen insbesondere

- die Stärkung der guten Führungskultur,
- eine lebensphasenorientierte Personalpolitik,
- das lebenslange Lernen,
- die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern,
- die Gleichstellung von schwerbehinderten Menschen,
- das Diversity Management und
- die Stärkung der Europa-Kompetenz.



### **Im Einzelnen:**

Eine gute Führung ist ein wichtiger Faktor für qualitativ hochwertige Ergebnisse, Innovationen und Kreativität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Verantwortung für Führung ist dabei nicht delegierbar – eine gute Führungskultur muss von der Spitze des Hauses ausgehen. Der Ministerrat hat sich daher selbst Führungsgrundsätze gegeben, die in den Dienststellen durch Maßnahmen konkretisiert werden. (Anlage 5) Ein Katalog an Führungsinstrumenten, die geeignet sind, die Landesverwaltung auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und die Attraktivität des Landes als Arbeitgeber weiter zu steigern, werden zudem nachfolgend im Rahmenkonzept beschrieben.

Der gesellschaftliche und demografische Wandel erfordert eine **lebensphasenorientierte Personalpolitik**: Ziel ist die Erhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit unter Beachtung der Lebensphase, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade befinden. Untrennbar damit verbunden ist das Prinzip des **lebenslangen Lernens**, das gerade auch für die berufliche Qualifizierung gilt. In einer sich immer schneller wandelnden Gesellschaft veraltet Wissen schnell, Anforderungen verändern sich. Personalentwicklung hat dabei die Aufgabe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass jede und jeder über die Dauer des Berufslebens den wechselnden Anforderungen gewachsen ist. An dieser Stelle ist insbesondere die Aus-, Fort- und Weiterbildung gefragt, die erforderlichen Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung zu stellen.

Das steigende Bedürfnis nach einer noch besseren **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** war für die Landesregierung Anlass, sich durch die „**Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik**“ in wichtigen Handlungsfeldern einheitliche Standards zu geben und diese fortzuentwickeln (Anlage 3 c).

Die Landesregierung sieht sich insbesondere nach den Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes dem Anspruch an ein umfassendes **Diversity Management** verpflichtet. Diversity Management will die Verschiedenheit der Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter wertschätzen und für den Erfolg der Organisation nutzbar machen. Arbeitsorganisationen, in denen beispielsweise Männer und Frauen, Ältere und Jüngere, Einheimische und Zugewanderte zusammen kommen, arbeiten nachweislich besser. Diversity Management sieht die Stärkung interkultureller Aspekte sowie integrative Maßnahmen vor und hat die Auseinandersetzung mit Geschlecht, Alter, Behinderung, Migrationshintergrund/ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und Religion/Weltanschauung zum Inhalt (Anlage 3 b).

Die Verwirklichung der **Gleichstellung von Frauen und Männern** auf der Grundlage des Landesgleichstellungsgesetzes von Rheinland-Pfalz ist ein integraler Bestandteil von Personalentwicklung und nimmt bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein. Gender Mainstreaming wird in allen Bereichen der Verwaltung gelebt (Anlage 3 a).

„Die am 19. Dezember 2020 in Kraft getretene Verwaltungsvorschrift zur gleichberechtigten und selbstbestimmten Teilhabe schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen im Berufsleben im Landesdienst Rheinland-Pfalz v. 3. November 2020 dokumentiert die Anstrengungen der Landesregierung zur Verwirklichung der **Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen** in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes (Anlage 3 d).“

Am 10. Mai 2021 hat die Staatssekretärskonferenz dem Abschluss verbindlicher Zielvereinbarungen der Ressorts zur Steigerung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen im Landesdienst Rheinland-Pfalz zugestimmt. Die jeweiligen Zielvereinbarungen sollen auf die individuellen Bedingungen der Ressorts passgenau zugeschnitten werden. Eine Rahmenzielvereinbarung gibt dazu die Bestimmungen und Regelungen vor, die mindestens enthalten sein sollen.

Seit der Einführung des Rahmenkonzepts zur Personalentwicklung im Februar 2007 sind die Anforderungen an die **Europa-Kompetenz** der Landesbediensteten weiter gestiegen, insbesondere durch die im Lissaboner Reformvertrag 2009 vereinbarten Erweiterungen der Zuständigkeiten der EU, die stärkere Einbindung und Verantwortung der nationalen Parlamente und Regionen sowie die neuen innerstaatlichen Mit-

wirkungsgesetze und das erhöhte Haftungsrisiko der Länder. Für eine moderne und strategisch effiziente Personalpolitik ist deshalb insbesondere für die Bediensteten, die in Arbeitsfeldern mit europäischen Bezügen arbeiten, der Erwerb bzw. die permanente Stärkung der Europa-Kompetenz aus fachlichen Gründen unverzichtbar und zugleich für ihre Motivation von erheblicher Bedeutung. Die wichtigsten Elemente einer **systematischen europaspezifischen Personalpolitik**, wie sie auch von der Konferenz der Europaminister der Länder (EMK) empfohlen wird, sind in Anlage 4 dargestellt.

Die im vorliegenden Rahmenkonzept in den Kapiteln 2 und 3 benannten Instrumente bezwecken in unterschiedlicher Weise sowohl die Verbesserung und Durchsetzung der vorgenannten Rahmenbedingungen und Konzeptionen als auch die weitere Festigung dieser Rahmenbedingungen. Beispielsweise dient die Schaffung einer guten Führungskultur dem Gesundheitsmanagement (da die Führungskraft gesundheitsbewusst führt) und gleichzeitig der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (indem die Führungskraft die Erfordernisse in Bezug auf die Vereinbarkeit für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennt und geeignete Maßnahmen wie z.B. Telearbeit umsetzt). Ebenso kann die lebensphasenorientierte Personalpolitik und das alternsgerechte Arbeiten durch die Möglichkeiten zur Fortbildung, der Schaffung von Telearbeitsplätzen oder die Anpassung von Anforderungsprofilen umgesetzt werden.

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung möchte durch die Festschreibung von obligatorischen und fakultativen Personalentwicklungsinstrumenten hierbei Orientierung geben. Dabei wird unterschieden zwischen den Instrumenten, die als notwendig und verpflichtend angesehen werden, und in einem zweiten Teil den Instrumenten, die wünschenswert sind. Dabei ist die Ausgestaltung eines Personalentwicklungskonzeptes Angelegenheit einer jeden Dienststelle. Es soll in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen und Beteiligten vor Ort erarbeitet werden. Der Landesregierung ist es jedoch wichtig, durch das Rahmenkonzept Personalentwicklung Standards zu setzen, damit auf deren Grundlage die notwendigen Maßnahmen initiiert werden, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen einer modernen Verwaltung leistungs- und bürgerorientiert bewältigen zu können.

### **1.3 Adressaten und Verantwortliche**

Personalentwicklung ist eine Kooperationsaufgabe, deren Erfolg von dem Zusammenspiel vieler Beteiligten abhängt. So sind die Behördenleitungen, die Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die für Personalentwicklung zuständige Organisationseinheit ebenso wie die Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragten für den Erfolg verantwortlich.

Dabei haben die einzelnen Funktionsträger nachfolgende Aufgaben:

Die Leitung der Behörde bekennt sich zu einer kontinuierlichen und systematischen Personalentwicklung und stellt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Dass die Landesregierung sich dieser Aufgabe bewusst ist und sie auch entsprechend erfüllen will, zeigt der Auftrag des Ministerrats, dieses Rahmenkonzept als Grundlage für ressortspezifische Konzepte fortzuschreiben.

Die Führungskräfte sind hauptverantwortlich für die Personalentwicklung. Sie beraten und unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie erkennen und fördern Potenziale, ermitteln Entwicklungsbedarf und arbeiten eng und vertrauensvoll mit der Organisationseinheit Personalentwicklung zusammen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen eine Mitverantwortung für ihre eigene Personalentwicklung. Sie melden Entwicklungsbedarf an die Führungskräfte und bereiten sich auf die Personalentwicklungsmaßnahmen vor, damit diese erfolgreich durchgeführt werden können. Soweit möglich, geben sie als Multiplikatoren ihre Erfahrungen weiter.

Die Organisationseinheit Personalentwicklung – ob als eigenständiges Referat oder eingebettet in den Personalbereich – bietet die geeigneten Personalentwicklungsinstrumente und -maßnahmen an. Sie sichert deren Anwendung, plant und führt Personalentwicklungsmaßnahmen durch und überprüft deren Erfolge. Sie berät die Füh-

Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Notwendige Grundlage für eine effektive und effiziente Personalentwicklung ist eine vorausgehende und vorausschauende Personalbedarfsplanung, basierend auf einer Altersstrukturanalyse. Nach Erfassung des vorhandenen Personalbestandes legt sie die erforderlichen personellen Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht für die Erfüllung derzeitiger und künftiger Aufgaben fest. Die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte dabei in einem Prozess erfolgen, der partizipativ und transparent gestaltet ist. Personalentwicklung erfolgt nicht um ihrer selbst willen, sondern dient den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften und damit auch der Organisation.

Die Personal- und Schwerbehindertenvertretungen sowie die Gleichstellungsbeauftragten unterstützen die Weiterentwicklung der Personalentwicklung und sind zusätzliche Ansprechpartnerinnen und –partner der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## **2 Verbindliche Instrumente der Personalentwicklung**

Zu den Instrumenten, die für eine gelungene Personalentwicklung für unerlässlich gehalten werden, gehören:

### **2.1 Systematische Personalgewinnung und -bindung**

Die Frage der Personalgewinnung und -bindung wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in den nächsten Jahren zunehmend in den Fokus der Personalarbeit rücken. Bereits jetzt treten in bestimmten Fachbereichen Besetzungsengpässe auf. Das Land steht in zunehmender Bewerbungskonkurrenz mit Unternehmen, aber auch mit Kommunen und Nachbarländern. Durch eine systematische Personalgewinnung und -bindung kann diesem Wandel Rechnung getragen werden.

Zu den Möglichkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen, gehören unter anderem die zielgruppenspezifische Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern an Schulen und Hochschulen, Angebote von Praktika, ansprechende Stellenausschreibungen und schnelle Auswahlverfahren, die das Augenmerk auf fachliche Qualifikation, soziale Kompetenz und Potenzialeinschätzungen richten.

Im Zusammenhang mit den Bemühungen des Landes zur Gewinnung von Nachwuchskräften, bereits Berufserfahrenen oder Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern wird an dieser Stelle beispielhaft auf das Karriereportal des Landes Rheinland-Pfalz verwiesen, auf dem unter anderem alle Ausbildungsberufe und Entwicklungsmöglichkeiten im Landesdienst aufgelistet sind. Es informiert über aktuelle Stellenangebote sowie Qualifizierungsmöglichkeiten und bietet zukünftig die Möglichkeit von Onlinebewerbungen. Mit dem einheitlichen Internetauftritt soll die Landesverwaltung gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber nachhaltig beworben werden. Den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zeichnet neben einem sicheren Arbeitsplatz insbesondere aus, dass er interessante und vielseitige Aufgaben zum Wohle des Gemeinwesens, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und vielfältige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.

Aufgabe ist es, nicht nur qualifiziertes Personal zu finden, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig und motivierend zu binden. Dies kann durch Maßnahmen gelingen, wie sie im Rahmenkonzept aufgeführt werden, zum Beispiel das betriebliche Gesundheitsmanagement, Einarbeitungskonzepte, Mitarbeitergespräche, Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung, die Qualifizierung von Führungskräften sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit beruflichen und privaten Lebens. Zudem trägt eine glaubwürdige und vertrauensvoll gelebte Organisations- und Führungskultur zur Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Dadurch werden die Beschäftigten langfristig gebunden. Gleichzeitig ergibt sich eine Attraktivitätssteigerung der Verwaltung als Arbeitgeber.

## **2.2 Anforderungsprofile**

Die Ziele einer modernen Verwaltung können nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Fähigkeiten den an sie gestellten Anforderungen entsprechen. Anforderungsprofile enthalten die wesentlichen Erfordernisse des Aufgabengebiets. Sie geben Auskunft darüber, welche Fähigkeiten, Kenntnisse und persönliche Kompetenzen an den einzelnen Arbeitsplätzen notwendig sind, damit die Aufgaben in der gewünschten Quantität und Qualität erledigt werden können. Neben einer Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibung, den formalen Kriterien (Aus- und Vorbildung) und fachlichen Qualifikationen müssen auch persönliche Kompetenzen wie z. B. Teamfähigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft sowie Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit im Anforderungsprofil enthalten und je nach auszuübender Tätigkeit gewichtet sein.

Das Anforderungsprofil ist die zentrale Grundlage und das Schlüsselinstrument einer systematischen Personalentwicklung. Es bildet die Grundlage für Stellenausschreibungen, eine professionelle Personalauswahl, die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Mitarbeitergespräch und die Fortbildungsbedarfsanalyse. Anforderungsprofile sollen daher für jede Funktionsebene und Fachrichtung erstellt werden. Für gleichartige Aufgabengebiete kann ein Anforderungsprofil ausreichend sein.

Soweit Anforderungsprofile noch nicht vollständig für jeden Arbeitsplatz erarbeitet wurden, soll als Einstieg zumindest vor jeder Stellenausschreibung ein detailliertes Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle erstellt werden. Da sich die Anforderungen fortlaufend verändern, müssen Anforderungsprofile regelmäßig aktualisiert werden.

## **2.3 Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die systematische Begleitung des Einstiegs neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch solcher, die nach einer längeren Beurlaubung ihren Dienst wieder aufnehmen, dient sowohl der fachlichen Einarbeitung als auch der sozialen Integration. Sie verkürzt die Einarbeitungszeit, gibt neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Sicherheit, wodurch die Leistungsbereitschaft gefördert wird und die volle Leistungsfähigkeit schneller entfaltet werden kann. Für jede Dienststelle soll ein auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenes Einführungsprogramm erstellt werden. Ziele sollen unter anderem die Darstellung der Querschnittsaufgaben, der bestehenden Netzwerke, der Schnittstellen und der wichtigsten Bezugspunkte sein.

Aus der Sicht der Dienststelle sollen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst schnell mit den Inhalten der neuen Aufgabe vertraut werden, ihre eigenen Fähigkeiten einbringen und eine starke Identifikation mit dem Fachbereich und der gesamten Behörde entwickeln. Unabhängig hiervon müssen die Dienststellen vor Ablauf der Probezeit entscheiden, ob die in der Probezeit gezeigten Leistungen eine auf Dauer angelegte und Erfolg versprechende Zusammenarbeit erwarten lassen. Die systematische Einarbeitung und die frühzeitige soziale Integration erleichtern es den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die erwarteten Leistungen zu erbringen und den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig trägt das Einführungsprogramm dazu bei, Wissen systematisch weiterzugeben und damit auch ein Wissensmanagement zu fördern.



## **2.4 Führung und Zusammenarbeit**

Die Führungskräfte sind die verantwortlichen Träger sowohl der Organisations- als auch der Personalentwicklung. Unter Führungskräften werden hier all jene Personen verstanden, die unmittelbar Menschen führen, unabhängig von der Besoldung oder Eingruppierung. Führungskräfte in die Lage zu versetzen, diese Aufgabe erfüllen zu können, ist damit ebenfalls notwendige Aufgabe der Personalentwicklung.

### **2.4.1 Führungsgrundsätze**

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung hängt wesentlich von ihren Führungskräften und der Qualität ihrer Führung ab. Mit der Vereinbarung von Führungsgrundsätzen kann Führungskräften ein Handlungsrahmen gegeben werden, der ihnen die Anforderungen und Erwartungen an ihre Führungsrolle bewusst macht. Sie helfen hierdurch auch bei der Selbstreflexion. Der Ministerrat hat sich für seine eigene Führungsarbeit Führungsgrundsätze gegeben. (Anlage 5) Im Mittelpunkt stehen hierbei die Verantwortung für Führung, die Vermittlung von Werten, Haltungen und Zielen, die Reflexion des Führungsverhaltens und die Förderung und Forderung von guter Führung. Die Führungsgrundsätze sollen in den Dienststellen mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden.

### **2.4.2 Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung**

Neue und zunehmend komplexere Aufgaben müssen in immer kürzeren Zeitintervallen bewältigt werden. Ohne ständige, das gesamte Berufsleben begleitende Weiterqualifizierung sind Führungskräfte nicht in der Lage, den an sie gestellten vielseitigen und wechselnden Herausforderungen gerecht zu werden. Bei den Reform- und Veränderungsprozessen kommt der Vorgesetztenebene eine herausgehobene und vorbildhafte Funktion zu.

Eine breit angelegte und standardisierte Führungskräfteentwicklung, die zudem ständig an die aktuellen Bedürfnisse angepasst wird, dient auch dem Ziel, die

gegenwärtige und künftige Handlungskompetenz in der Landesverwaltung durch eine verbesserte Führungs- und Kommunikationskultur, eine Steigerung der Motivation und eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten.

Der Förderung von Frauen für Führungsaufgaben ist im Hinblick auf ihre in der Gesamtbetrachtung noch immer gegebene Unterrepräsentanz in Leitungsfunktionen ein besonderes Gewicht beizumessen.

Das vom Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur entwickelte ressortübergreifende vierstufige Führungskräftequalifizierungskonzept sowie weitere ressorteigene Programme richten sich an die einzelnen Führungsebenen und beinhalten die systematische Vorbereitung auf Führungsaufgaben sowie die Festigung und Vertiefung der Führungsfähigkeiten.

Für Führungsnachwuchskräfte des vierten Einstiegsamtes in Rheinland-Pfalz ist die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräftefortbildung grundsätzlich verpflichtend. Führungsfunktionen sollen erst nach einer entsprechenden Fortbildung übertragen werden.

### **2.4.3 Vorgesetztenfeedback**

Die Auseinandersetzung von Führungskräften mit dem eigenen Führungsverhalten ist ein Erfolgsfaktor guter Führungskräfteentwicklung. In der Praxis lässt sich beobachten, dass Führungskräfte die Situation hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und des Betriebsklimas anders wahrnehmen als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung hilft den Führungskräften, die Sicht auf das eigene Verhalten zu schärfen, zu objektivieren und ihr Führungsverhalten kontinuierlich zu verbessern. Ein mögliches Instrument hierzu ist die Einholung eines Vorgesetztenfeedbacks im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs oder durch eine Mitarbeiterbefragung. Hierbei wird nicht die Person eingeschätzt, sondern das Führungsverhalten, wie es von der Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnen-Ebene subjektiv empfunden wird.

Größere Organisationseinheiten erleichtern wegen der von den Betroffenen in den meisten Fällen geforderten Anonymität die Durchführung des Vorgesetztenfeedbacks. Grundsätzlich lässt sich das Vorgesetztenfeedback auch losgelöst von Mitarbeiterbefragungen mit diversen, erfolgreich praktizierten Instrumenten durchführen. Hierunter fallen: das moderierte Gespräch, das themenzentrierte Interview, das direkte Feedbackgespräch nach einer entsprechenden Workshop-Schulung und bedingt, je nach Aufgabengebiet, das 360-Grad-Feedback.

Erfolgsfaktoren für eine solche Maßnahme sind die rechtzeitige und umfassende Aufklärung der Bediensteten über die Ziele des Vorgesetztenfeedbacks und die Sicherstellung der Vertraulichkeit der erhobenen Daten, die Gewährleistung, dass die Ergebnisse allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden und die grundsätzliche Bereitschaft, Veränderungen einzuleiten. Die Aufarbeitung der Ergebnisse muss – auch unter dem Aspekt der Fürsorge und der weiteren vertrauensvollen Zusammenarbeit – behutsam erfolgen.

## **2.5 Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen**

Das Mitarbeitergespräch ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch zwischen der bzw. dem unmittelbaren Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner zur wechselseitigen Rückmeldung über die Ist- und Soll-Situation im Rahmen der Zusammenarbeit.

Menschen, Beziehungen und Arbeitsabläufe sind einem ständigen Wandel unterworfen. Deshalb ist es sinnvoll, in einem festen Rhythmus Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Fragen hinsichtlich der gemeinsamen Aufgabenerledigung zu führen. Hierbei hat sich ein in seinen Anforderungen klar definiertes Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung in vielen Behörden in Rheinland-Pfalz bereits bewährt.

Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Kreativität und Eigenverantwortlichkeit werden maßgeblich davon getragen, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter den Weg zur Erreichung der vereinbarten Arbeitsergebnisse mitgestalten kann. Deshalb sollte das Mitarbeitergespräch sich – auch auf der Grundlage des Anforderungsprofils der jeweiligen Stelle – mit den Aufgabeninhalten, Aufgabenzielen und Arbeitsergebnissen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters befassen, um nach Ablauf einer gemeinsam festgelegten Frist Erfolg bzw. Misserfolg der Aktivitäten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bewerten zu können.

Wichtig ist, dass das Mitarbeitergespräch nicht Bestandteil des Beurteilungsverfahrens ist, sondern als Instrument der Personalentwicklung vor allem die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit fördert, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirkt.

Im Laufe des Gesprächs sollen – nach einem Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Mitarbeitergespräch – die Ziele, Schwerpunkte und Anforderungen für das Folgejahr erörtert werden sowie eventuell getroffene Vereinbarungen über die Aufgabenerfüllung erörtert werden. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gibt eine Rückmeldung über die Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit der bzw. dem Vorgesetzten und über mögliche Verbesserungen der Rahmenbedingungen der Arbeitssituation. Gegenstand des Gesprächs können insbesondere Vorschläge und Wünsche zur Steigerung der Leistung und Befähigung sein, wobei Fortbildungswünsche eine ganz entscheidende Bedeutung zukommt, sofern nicht ein gesondertes Fortbildungsgespräch geführt wird, wie es mehrere Konzepte vorsehen. So kann im Rahmen des Mitarbeitergesprächs bedarfsgerecht ermittelt werden, inwieweit die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bereits über die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten verfügt, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können, oder ob Förder- und Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden sollen.

Beide Gesprächspartner einigen sich vor Beginn des Gespräches darüber, ob die Ergebnisse des Gespräches als Gedankenstütze für das nächste Mitarbeitergespräch in einer einvernehmlich anzuerkennenden Gesprächsnotiz schriftlich festgehalten werden sollen. Grundsätzlich gilt jedoch, dass eine Nachhaltigkeit nur erzielt werden kann,

wenn die Gesprächsergebnisse konsequent und verbindlich umgesetzt werden. Es wird daher – auch im Hinblick auf das folgende Mitarbeitergespräch – empfohlen, die Ergebnisse als (persönliche Ziel-) Vereinbarung nachvollziehbar schriftlich zu erfassen.

Vereinbarungen können auch zu qualitativen und quantitativen Ausprägungen von Ergebnissen getroffen werden. Ob solche Zielvereinbarungsgespräche im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs geführt werden, sollte jedes Ressort – orientiert an den jeweiligen Bedürfnissen – selbst entscheiden. Wichtig ist hierbei aber, dass die Erreichung von Zielen über Kriterien messbar, angemessen und realisierbar ist.

## **2.6 Fort- und Weiterbildung**

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind zentrale Ansatzpunkte zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen. Sie sind Teil der Modernisierung der Landesverwaltung. Die moderne Gesellschaft ist eine lernende. Einmal erworbenes Wissen reicht nicht mehr für ein ganzes Arbeits- und Berufsleben, zumal die Folgen des demografischen Wandels und die Anforderungen am Arbeitsplatz ständige Neuausrichtungen erforderlich machen. Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens wird bei der Bewältigung und zur Nutzung der Chancen des demografischen Wandels noch wichtiger, um Beschäftigungsfähigkeit, Produktivität, Motivation, individuelle Herausforderungen, soziale Orientierung und Stabilität einer älter werdenden Gesellschaft zu ermöglichen und zu gewährleisten. Auch im Rahmen des technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels entstehen kontinuierlich neue Qualifikationsanforderungen. Fachliche, methodische, personale und soziale Kompetenzen können und müssen stetig und bedarfsgerecht über Fort- und Weiterbildung nachgefragt und ausgebaut werden.

Vom Ministerrat wurden im Jahr 2005 die Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung beschlossen (siehe Anlage 1a). Als Leitfaden und Orientierung für ihre Umsetzung wurde von den Fortbildungsreferentinnen und -referenten der Ressorts, der Landesvertretung und der Staatskanzlei eine

Handreichung erarbeitet. Diese ist dem Rahmenkonzept ebenfalls als Anlage beigelegt (siehe Anlage 1b).

Die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes ist sein Personal. Dessen Qualifikation und Qualifizierung ist daher ständige Notwendigkeit und Herausforderung.

Fort- und Weiterbildung sind deshalb die Kerninstrumente der Personalentwicklung. Sie bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit sowohl im Hinblick auf jede und jeden Einzelnen als auch mit Blick auf die Erfordernisse der Organisation.

## **2.7 Mobilität / Rotation**

Die Förderung der Verwendungsbreite ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Der Einsatz in verschiedenen Arbeitsgebieten steigert die berufliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Entwicklungsziel besteht unter anderem darin, zusätzliche Qualifikationen und Erfahrungen zu erwerben, Verständnis für fachliche Zusammenhänge zu gewinnen, Netzwerke zu bilden, Überspezialisierung und Überperfektion zu vermeiden, eine stärkere Kommunikation und Teamorientierung zu erreichen, verschiedene Führungs- und Arbeitstechniken zu erlernen und Erfahrungen in der Mitarbeiterführung zu sammeln. Mobilität und Rotation geben sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn Aufschluss über die Entwicklungspotentiale der Betroffenen. Sie ist darüber hinaus ein geeignetes Mittel der Korruptionsprävention.

Insbesondere für Führungskräfte sind Erfahrungen in unterschiedlichen Arbeitsgebieten, möglichst auf verschiedenen Verwaltungsebenen, unverzichtbar. Von ihnen wird erwartet, dass sie auch die übergreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Dimensionen ihres Handelns beurteilen können.

Die Dienststellen eröffnen ihren Bediensteten im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten die Möglichkeit der Mobilität und der Rotation. Die Dienststellen setzen die

Mobilitätsbereitschaft voraus und fördern diese. Hierbei sind die ressortspezifischen Eigenheiten, die dienstlichen Interessen und die besonderen fachlichen Belange sowie die individuellen Verwendungswünsche und Entwicklungsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen und zu erörtern.

Ein Arbeitsplatzwechsel kann sowohl innerhalb einer Behörde, ressortübergreifend, zwischen den Verwaltungsebenen der Ressorts, zu einer Kommunalverwaltung, zur Bundesverwaltung, zu anderen Landesverwaltungen, zu Einrichtungen der EU sowie zu Wirtschaftsunternehmen erfolgen. Um Rotation zwischen den Ressorts zu erleichtern, soll an einer weiteren Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen gearbeitet werden.

Bei der Umsetzung der Mobilität und der Rotation sind familiäre Verpflichtungen und die Belange des Personals mit Schwerbehinderung zu berücksichtigen. Bei der Rotation soll darauf geachtet werden, dass durch den Personalwechsel möglichst wenig Wissen und Erfahrung verloren gehen und eine sachgerechte Aufgabenwahrnehmung sichergestellt ist. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den personalbewirtschaftenden Stellen ist deshalb nach einem im Rahmen der Mobilität erfolgten Arbeitsplatzwechsel ein Feedback zu geben.

Das Ziel der Verwendungsbreite wird nicht nur durch Arbeitsplatzwechsel erreicht, sondern kann in gewissem Umfang und im Einzelfall auch durch Veränderungen der Aufgabenstruktur auf demselben Arbeitsplatz erfolgen. So ist sowohl die Anreicherung des Aufgabengebietes mit Teilaufgaben mit höherwertigen Anforderungen (sogenanntes Job Enrichment) als auch die Erweiterung um Teilaufgaben mit gleichwertigen Anforderungen (Job Enlargement) denkbar. Vor- und Nachteile dieser Maßnahmen sind jedoch sorgfältig abzuwägen, insbesondere ist die Arbeitsbelastung zu berücksichtigen. Auch die tarifrechtlichen Auswirkungen sind zu beachten.

Beförderungen in Spitzenämter der jeweiligen Laufbahnabschnitte und die Übertragung der entsprechenden Funktionen erfordern grundsätzlich den Nachweis der Bewährung auf unterschiedlichen Dienstposten. Gleiches gilt für die Übertragung

höherwertiger Funktionen im Tarifbereich. Diese Dienstposten bzw. Arbeitsplätze sollten zumindest im vierten Einstiegsamt nicht alle der gleichen Verwaltungsebene angehören. Für Führungskräfte ist die Verwendungsbreite eine zentrale Schlüsselqualifikation. Die Ressorts sollen für ihren eigenen Geschäftsbereich Regelungen treffen, die die Voraussetzungen für die Übertragung höherwertiger Dienstposten und Arbeitsplätze und das Erreichen von Spitzenämtern festlegen.

## **2.8 Beurteilung**

Gemäß § 3 LbVO gehört die Beurteilung zu den Personalentwicklungs- und -führungsmaßnahmen. § 15 LbVO bestimmt, dass Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten zu beurteilen sind.

Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagekräftiges, objektives und dem Vergleich zugängliches Bild der Leistung und Befähigung zu gewinnen. Sie sollen die Möglichkeit bieten, Entscheidungen über den weiteren beruflichen Einsatz und das berufliche Fortkommen der Beamtinnen und Beamten am Grundsatz der Bestenauslese auszurichten (§ 9 BeamStG). Die Rechtsprechung fordert für die Auswahlentscheidung aktuelle Leistungsvergleiche. In Rheinland-Pfalz gibt es sowohl das System der Anlass- als auch der Regelbeurteilung.

## **2.9 Gesundheitsmanagement**

Gesundheit ist unser höchstes Gut und Voraussetzung für persönliche Zufriedenheit und Wohlbefinden. Ziel jeder Gesundheitsstrategie muss es daher sein, die Menschen vor Gesundheitsrisiken zu schützen und die Gesundheit in allen Lebensbereichen zu fördern. Der Arbeitswelt kommt hierbei, neben der Familie, der Schule und der Freizeit, eine besondere Bedeutung zu. Ein geeignetes Instrument für die Umsetzung dieses Ziels ist das betriebliche Gesundheitsmanagement. Es setzt sich zusammen aus den gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen für den Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das betriebliche Gesundheitsmanagement befasst sich



dabei sowohl mit physischen als auch mit psychischen Belastungen und zielt nicht nur auf die Abwehr von Gesundheitsgefahren, sondern will aktiv Kräfte stärken. Es ist damit präventiv ausgerichtet.

Das "Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung" ist Bestandteil des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung und bietet den Dienststellen eine Orientierungshilfe für ihr Gesundheitsmanagement. Außerdem soll es dazu dienen, einen möglichst einheitlichen Standard in der Landesverwaltung auf dem Gebiet des Gesundheitsmanagements zu erreichen. Das aktualisierte Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement ist als Anlage 2 beigefügt.

### **3 Fakultative Instrumente der Personalentwicklung**

Folgende weitere Instrumente der Personalentwicklung werden empfohlen:

#### **3.1 Mitarbeiterbefragung**

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Führungsinstrument des modernen Personal- und Organisationsmanagements. Als Maßnahme zur Aufdeckung von Problemfeldern in Organisationseinheiten ebenso wie als Erkenntnisquelle für Verbesserungsmöglichkeiten bietet sie einen Einstieg in einen Veränderungsprozess. Damit wird sie zu einem wichtigen Bestandteil der wirkungsvollen Personal- und Organisationsentwicklung und bildet eine gute Grundlage für erfolgreiche Personalführung und Qualitätssteigerung in einer „lernenden Organisation“.

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für eine Mitarbeiterbefragung gilt das für das Vorgesetztenfeedback Gesagte.

#### **3.2 Mentoring**

Ziel eines Mentoring ist, dass eine Nachwuchskraft (Mentee) die Erfahrungen und Kenntnisse einer erfahrenen Führungskraft - der Mentorin oder des Mentors - nutzt, um dadurch selbst neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln sowie Netzwerke aufbauen zu können. Mentoring ist eine geeignete Personalentwicklungsmaßnahme insbesondere für angehende Führungskräfte, die von Erfahrungen und Kenntnissen berufserfahrener Kolleginnen und Kollegen durch aktive Unterstützung bei Entscheidungs- und Problemsituationen sowie Handlungs- und Managementstrategien profitieren können.

In vielen Bereichen wird Mentoring erfolgreich als ein individuelles, attraktives und ziel führendes Instrument der Nachwuchsförderung eingesetzt. In der Landesregierung

existiert seit 2010 das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Ziel des jeweils ein Jahr dauernden Mentoring-Programms ist es, den Frauenanteil in Führungspositionen langfristig zu erhöhen, die berufliche Entwicklung von Frauen zu fördern sowie den Anteil von Frauen in Gremien, Beiräten und Ausschüssen nachhaltig zu steigern.

### **3.3 Coaching**

Coaching ist eine spezielle Form der berufsbezogenen Beratung mit unterstützendem und beratendem Charakter. Coaching wird in erster Linie für Einzelpersonen angeboten. Zielgruppe sind Personen mit Managementaufgaben, das heißt Führungskräfte der obersten Ebene. In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung sowie persönlicher Beratung und Begleitung hilft eine ausgebildete Fachkraft (Coach) als neutraler Feedbackgeber. Ein Coach nimmt der Führungskraft keine Aufgaben und Entscheidungen ab, sondern berät sie primär auf der Prozessebene.

Ziel ist, die Selbstwahrnehmung der Führungskraft zu fördern, das heißt „blinde Flecken“ und Betriebsblindheit abzubauen, neue Gesichtspunkte zu erkennen und in der Folge neue Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Die vorgenannten Ziele werden mit Hilfe eines Coaching-Konzepts erreicht, das auf die jeweilige Person individuell abgestimmt sein muss.

### **3.4 Kollegiale Beratung**

Bei der kollegialen Beratung, die u.a. vom Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur ressortübergreifend angeboten wird, finden sich Gruppen von acht bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, um konkrete Situationen aus dem Berufsalltag gemeinsam zu beraten und einer konstruktiven Lösung zuzuführen. Die Gruppe gründet sich in Eigeninitiative und erhält in der Regel in einer Einführungsveranstaltung unter fachlicher Moderation eine Anleitung zur Durchführung der kollegialen Beratung. Folgeveranstaltungen werden ohne externe Moderation in Eigenregie der

Gruppe durchgeführt. Das Beratungsgespräch selbst ist strukturiert, funktioniert nach einem festgelegten Ablauf und mit stets wechselnden Rollen des festbleibenden teilnehmenden Kreises. Der Fokus liegt auf der vertraulichen Behandlung beruflicher und arbeitsbezogener Themen.

Der mit dem Instrument verbundene Qualifizierungsprozess, das entstehende Netzwerk der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Förderung einer Unterstützerkultur und der Ausbau einer echten und offenen Kommunikationskultur machen die kollegiale Beratung zu einem effektiven und effizienten Personalentwicklungsinstrument, das eigenständig oder in Kombination mit anderen Qualifizierungsmaßnahmen auch als modulares Programm eingesetzt werden kann.

Zudem wird über kollegiale Beratung die Verankerung von in Seminaren erlerntem Führungs-, Kommunikations- und Selbstmanagementwissen im Arbeitsalltag mittels praktischer und von der Gruppe reflektierter Anwendung ermöglicht. Deshalb sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits über eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen.

### **3.5 Wissensmanagement**

Wissensmanagement umfasst alle Verfahren und Instrumente, die dazu beitragen, das in einer Organisation vorhandene Wissen transparent zu machen und seine interne und externe Weiterverwendung und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern durch den strukturierten Erwerb, Erhalt, Ausbau und Transfer von Wissen ihre berufliche und persönliche Kompetenz, um den wachsenden Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz gerecht zu werden und die Funktionsfähigkeit und Weiterentwicklung der Organisation zu gewährleisten.

Jeder Funktionswechsel und das Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere in Schlüsselpositionen stellen für die Dienststelle eine Herausforderung dar, weil wertvolles Wissen nicht verlorengehen sollte. Es handelt sich hierbei nicht nur um das reine Fachwissen, sondern es geht in erster Linie um das Know-how

hinsichtlich der Prozesse und Ressourcen, das Erfahrungs- und Hintergrundwissen und das Wissen über die bestehenden Netzwerke.

Neben bereits existierenden Instrumenten zum Erhalt von Wissen, wie beispielsweise dem landeseinheitlichen Aktenplan, der digitalen Bibliothek, dem Inter- und Intranet und dem kollegialen Gespräch, werden die technischen Möglichkeiten weiter ausgebaut. Ferner sollten weitere Möglichkeiten berücksichtigt werden:

- die Erstellung eines verbindlichen Leitfadens bei Funktionswechsel und Ausscheiden,
- die Rotation, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erfahrungen und Wissen in anderen Organisationseinheiten erwerben können,
- die Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters möglichst durch die Vorgängerin oder den Vorgänger beim Ausscheiden aus dem Dienst oder bei Stellenwechseln,
- Zusammenfassung des weiterzugebenden Wissens mit Hilfe von Kreativtechniken, z. B. Mind-Mapping,
- Wissensverteilung innerhalb der eigenen Organisationseinheit.

### **3.6 Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner**

Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind besonders qualifizierte Bedienstete oder beauftragte Dritte, die sich speziell um die psychosozialen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern, für Direkthilfe sorgen, situativ weiterempfehlen und eine möglichst umfassende Betreuung anstreben.

Ziele der Beratung sind unter anderem die Unterstützung zur Erhaltung und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, die Förderung sozialer Kompetenzen, die Beratung bei Suchtproblemen und psychischen Erkrankungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Vermittlung von weiteren Beratungsangeboten. Hierdurch können insbesondere Probleme wie Mobbing, Fehlzeiten und Stress ganzheitlich angegangen

und negative Auswirkungen für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Dienststellen reduziert werden.

In gleichem Maße stehen soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner aber auch Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen von Betroffenen im Umgang mit deren Abhängigkeits- oder Suchtproblemen bzw. psychischen Erkrankungen beratend und Hilfestellung gebend zur Seite.

## **4. Ausblick**

Personalentwicklung unterliegt dem ständigen Wandel und besteht aus einzelnen, sich gegenseitig ergänzenden Instrumenten. Das vorliegende Konzept gibt den Rahmen für die von den einzelnen Ressorts zu erstellenden Personalentwicklungskonzepte vor. Dieser wird unter Berücksichtigung der ressortspezifischen Besonderheiten und Erfordernisse ausgefüllt. Die Ressortkonzepte werden von den zuständigen Dienststellen ständig fortgeschrieben.