

Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales,  
Gleichstellung, Integration, Vielfalt und  
Antidiskriminierung  
ZS B 4

Berlin, den 31.10.2023  
9028 1234  
david.kraft@senasgiva.berlin.de

An die  
Vorsitzende des Unterausschusses Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt  
und Personalwirtschaft des Hauptausschusses  
über  
den Vorsitzenden des Hauptausschusses  
über  
die Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

## Berichterstattung zur 2. Lesung des Entwurfs des Doppelhaushaltes 2024/2025

**Einzelplan 11** Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Antidiskriminierung und Vielfalt

**Vorgang:** 15. Sitzung des Unterausschusses für Bezirke, Personal und Verwaltung  
sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses  
vom 25.09.2023  
Gesetz über die Feststellung des Haushaltsplanes von Berlin für die  
Haushaltsjahre 2024 und 2025 (Haushaltsgesetz 2024/2025 - HG 24/25)

### Ansätze:

abgelaufenes Haushaltsjahr:	2022	entfällt
laufendes Haushaltsjahr:	2023	entfällt
kommendes Haushaltsjahr:	2024	entfällt
Ist des abgelaufenen Haushaltsjahres:	2022	entfällt
Verfügungsbeschränkungen:	2023	entfällt
Aktuelles Ist (Stand [Datum])	2023	entfällt

Der Ausschuss für Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses hat in seiner oben bezeichneten Sitzung Folgendes beschlossen:

„Die Fraktionen der CDU, die Fraktion der SPD, die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen und die Fraktion Die Linke kündigen an, dem Büro des Unterausschusses BezPHPW bis Freitag, 29.09.2023, 12 Uhr, einzelplanübergreifende Fragen zum Thema Personal nachzureichen, die rechtzeitig zu Beginn der 2. Lesung im UA BezPHPW am 06.11.2023 schriftlich beantwortet werden sollen (eivernehmlich).“

Hierzu wird berichtet:

In Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Finanzen erfolgt zu der nachfolgend aufgelieferten Fragestellung eine Berichterstattung in dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung:

Fraktion der Bündnis90/GRÜNE und der Fraktion Die LINKE:

Nr.12 (GRÜNE) bzw. Nr. 8 (LINKE): „Die Senatsverwaltungen werden gebeten, bis zur 2. Lesung des UA BezPHPW ihre **strategischen Personalentwicklungskonzepte** darzulegen“

Hierzu wird berichtet:

Für die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung, (inkl. Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit - LAGetSi) sowie das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) wird auf die beigefügten Anlagen 1 und 2 verwiesen.

## **Arbeitsgerichtsbarkeit Berlin**

Gemäß der RDV Personalmanagement in der Berliner Verwaltung wurde bei der Arbeitsgerichtsbarkeit Berlin der **Ausschuss Personalmanagement** gebildet, in dem die Leitungen und Gremien, bei Bedarf unter Hinzuziehung von Fachbereichen, gemeinsam eine strategische Ausrichtung der Personalentwicklung erörtern. In Folge werden gemeinsame Dienstvereinbarungen erarbeitet und geschlossen, wie z.B. DV Heimarbeit/mobile Telearbeit, DV Jahresgespräche, DV Gleit- und Servicezeiten.

Kriterien für **Leistungsprämien** wurden abgestimmt; soweit es die haushalterischen Gegebenheiten erlauben, werden jährlich besonders verdienten Beamte/innen und Tarifbeschäftigte Leistungsprämien gewährt. Im Ausschuss wurden darüber hinaus Angelegenheiten des Beurteilungswesens erörtert, u.a. als Vorbereitung für spätere Koordinierungsrunden zur Anwendung der Beurteilungsrichtlinien und Beurteilungsmaßstäbe.

Ein wesentlicher Faktor bei allen Erörterungen und Maßnahmen ist die Personalentwicklung, und zwar in horizontaler Richtung mit der Zielsetzung, dass besondere Interessen und Fähigkeiten von Dienstkräften nach Möglichkeit berücksichtigt werden. Hierfür werden alle Dienstkräfte ermuntert, an **Fortbildungen und Qualifizierungen**, sowohl in fachlicher Hinsicht als auch im Rahmen von Selbstmanagement teilzunehmen. Die Gruppenleitungen sowie die Fortbildungsbeauftragte haben das für beide Gerichte im Blick. Hausintern finden laufend Schulungen zur Verwendung der IT-Systeme statt. Im Rahmen vorhandener Stellen und möglicher Stellenveränderungen werden Weiterentwicklungen von Dienstkräften gefördert.

Es findet im Haus eine **transparente Kommunikation** statt, bei der alle Dienstkräfte gleichermaßen gut informiert sein sollen. Das hausinterne Intranet mit regelmäßig geschalteten Beiträgen unterstützt den Informationsfluss. In regelmäßigen Besprechungsrunden zwischen Haus- und Geschäftsleitungen sowie Führungskräften werden Entwicklungen und Problemstellungen erörtert und einer Lösung zugeführt.

Eine zentrale Rolle bei der Personalentwicklung spielen die regelmäßig stattfindenden **Jahresgespräche**, in denen sich die unmittelbare Führungskraft und die jeweilige Dienstkraft über alle Aspekte des Arbeitsgebiets, der anstehenden Veränderungen, Bedarfe und Perspektiven, austauschen.

Dem **Arbeits- und Gesundheitsschutz** sowie dem **Betrieblichen Eingliederungsmanagement** wird bei den Gerichten für Arbeitssachen eine zentrale Rolle eingeräumt. Dies zeigt sich u.a. bei einer adäquaten ergonomischen Arbeitsplatzausstattung wie z.B. ergonomische Tastatur, elektrisch höhenverstellbare Bürotische.

Zur Prävention und Stärkung der Gesundheitskompetenz werden für alle Dienstkräfte angeleitete Gesundheitskurse (indoor, outdoor), Massagen und Sportgeräte (z.B. Crosstrainer) angeboten. Zur Förderung der Annahme der Sportangebote erhalten alle Dienstkräfte pro Woche 1 Stunde Verrechnung mit ihrer Arbeitszeit.

Durch die Sozialberatung der Justiz können auch Teamschulungen wahrgenommen werden, die den Zusammenhalt der Kollegen/innen untereinander stärken und eine bessere Identifikation mit der Dienststelle ermöglichen.

## Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo)

Das LAGeSo betreibt eine aktive strategisch ausgerichtete Personalentwicklung. Als Teilbereich des Personalwesens berücksichtigt diese sowohl die sich ständig ändernden Anforderungen an die Mitarbeitenden als auch an die Betriebsorganisation selbst.

Die strategische Personalentwicklung wird im LAGeSo als eine Investition in die berufliche und persönliche Zukunft aller Mitarbeitenden sowie die Ziele des LAGeSo (u.a. Mitarbeitendenzufriedenheit, Personalgewinnung und -bindung, Professionelle Dienstleistung) angesehen. Diese ist insbesondere darauf ausgerichtet,

- die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und zielgerichtet zu fördern und zu integrieren,
- Wissen auf den neuesten Stand zu bringen und eine optimale berufliche und persönliche Entwicklung zu gewährleisten,
- die Arbeitszufriedenheit und Motivation zu erhöhen sowie die Kundinnen- und Kundenzufriedenheit zu steigern,
- Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter ins Gespräch zu bringen,
- das gegenseitige Verständnis zu fördern und das Arbeitsklima zu verbessern.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Personalentwicklung wird diese gegenüber Mitarbeitenden und den im eigentlichen Sinne dafür zuständigen Führungskräften ständig beworben; u.a. im Intrasurf.

Intensiv verfolgt die Personalentwicklung das Ziel, Mitarbeitende des LAGeSo bei erfolgreicher Bewältigung der täglichen Arbeit bzw. dem Erreichen der strategischen Ziele sowie in ihrem persönlichen Vorankommen durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Dies beinhaltet alle erforderlichen Maßnahmen, die ihrer Qualifikation dienen können, u.a. unterstützt durch eine eng begleitende Aus- und Fortbildungsberatung.

Ein zentrales Instrument der strategischen Personalentwicklung bildet das jährlich angebotene Personalentwicklungsgespräch/ Jahresgespräch. Dieses Gespräch unterliegt einem strengen Controlling der obersten Führungsebene und erlaubt Aussagen zu den darin vereinbarten Maßnahmen. Seit 2012 werden im Rahmen dieses Gesprächs zudem psychische Belastungen am Arbeitsplatz ermittelt und besprochen. Dieser Schritt stellt eine Verknüpfung der Personalentwicklung mit dem Gesundheitsmanagement dar und soll dazu beitragen, die Bedürfnisse der Beschäftigten unabhängig von Alters-, Hierarchie-, Geschlechts- und Bereichszugehörigkeit zu erfassen, um zeitnah eingreifen und auch präventiv tätig werden zu können. Im Rahmen dieser Gespräche werden zahlreiche Vereinbarungen getroffen, zu denen Qualifizierungsmaßnahmen genauso gehören wie Absprachen zu anderen PE-Maßnahmen.

Zu erwähnen seien hier auch die geführten Orientierungsgespräche. Orientierungsgespräche dienen dazu, die mit der Aufgabenstellung verbundenen Erwartungen von Führungskräften und Beschäftigten miteinander abzustimmen und Schulungsbedarfe zu klären.

Ein besonderes, seit Jahren anhaltendes Interesse gilt der Hospitation. Hospitation im Sinne einer strategischen Personalentwicklung besitzt im LAGeSo einen hohen Stellenwert. Hospitation im LAGeSo dient der Qualifizierung der Beschäftigten durch eine zeitlich befristete und betreute Teilnahme am Berufsalltag in einem anderen Aufgabengebiet und kann durchaus eine Vorbereitung auf eine Unterstützungs- und Vertretungsregelung und/oder eine neue Tätigkeit sein. Neben der fachlichen Kompetenzerweiterung ist daneben ein wichtiges Ziel von Hospitation für alle Beteiligten der Vergleich von Anforderungen, Arbeitsstilen und -formen in verschiedenen Bereichen und die Möglichkeit einer aufgabenorientierten Lernphase, um so mit neuer Motivation in den eigenen Bereich zurückkehren zu können. Hospitation kommt sowohl dem „alten“ als auch dem „neuem“ Personal zugute und erfüllt mehrere Zwecke. So dient sie einerseits der Kompetenzerweiterung sowie der Steigerung der Flexibilität, ermöglicht gleichzeitig aber auch einen „Blick über den Tellerrand“ und kann dadurch zu einer Steigerung der Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit führen.

Eine weitere wichtige Thematik ist die des Onboardings. Hierunter fallen eine Vielzahl von Teilkonzepten, die als Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herangezogen werden sollen, zum Beispiel verschiedene Einarbeitungsprozesse, die es den neuen Beschäftigten erleichtern sollen, hier im LAGeSo „Fuß zu fassen“. Ganzheitlich betrachtet handelt es sich hierbei um drei Phasen, welche bereits in mehreren Sitzungen der entsprechenden Ausschüsse ausgestaltet wurden und nun kurz vor der Umsetzung in der Praxis stehen.

Das Thema Leistungsanreize ist ein weiteres wichtiges Personalentwicklungsinstrument, welches im LAGeSo für alle Beschäftigten aktiv angewandt wird. Unter Berücksichtigung der Dienstvereinbarung über die Gewährung von Leistungsanreizen für Beamtinnen/Beamte und Tarifbeschäftigte werden jährlich eine Vielzahl von Anträgen bearbeitet. Für die Erbringung von besonders herausragenden Leistungen der Mitarbeitenden können Prämien oder Zulagen beantragt werden, um deren Engagement für das LAGeSo zu würdigen und auch zu fördern. Auch Teams bzw. Gruppen können hier bedacht werden. Im aktuellen Jahr -2023- wurde die Dienstvereinbarung neu überarbeitet, wodurch der gesamte Prozess verschlankt und etwaige Hürden abgebaut werden konnten. Es lässt sich verzeichnen, dass das Interesse zur Würdigung Einzelner und Gruppen ein beliebtes Instrument zur Personalentwicklung darstellt.

Der Punkt „Führungskräfteentwicklung/- Feedback“ befindet sich momentan noch in der Umstrukturierung. Ziel hierbei ist es, die Führungskraft anzuregen, die eigenen Stärken und

Schwächen kritisch zu reflektieren und ein aktuelles Stimmungsbild aufzuzeigen. Die wesentliche Funktion liegt in der Verbesserung der Arbeitsbeziehung zwischen den Mitarbeitern/innen und ihrer Führungskraft durch Kommunikation, Einstellungs- und Verhaltensänderungen und Klärung von Sichtweisen.

Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt im LAGeSo eine große Rolle, auch in der Verknüpfung mit dem Führungsverhalten und der Führungskultur. Die Behördenleitung und die Abteilungsleitungen haben sich im Frühjahr 2023 darauf verständigt, nach dem Konzept der „Fearless Organization“ die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz aller Beschäftigten zu betrachten und zum Gegenstand des Führungsverhaltens und des Umgangs untereinander zu machen.

Das Gesundheitsmanagement bietet Veranstaltungen wie Firmenläufe und die Gesundheitswoche sowie regelmäßige Gesundheitsangebote wie Massagen, Kurse zu Stretching und Dehnung sowie Zumba an, um gesundheitsfördernde Kompetenzen der Beschäftigten zu verbessern sowie die Motivation und Kommunikation der Mitarbeitenden zu unterstützen.

Die Sozialberatung der Polizei steht als Ansprechpartner allen Beschäftigten in schwierigen Lebensphasen zur Verfügung. Themen sind insbesondere Familie und Partnerschaft, psychische Belastungen, Abhängigkeiten und Umgang mit Stress am Arbeitsplatz.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement innerhalb des LAGeSo steht bei Bedarf allen Mitarbeitenden auch ohne Arbeitsunfähigkeitszeiten zur Verfügung.

Zur Verringerung der Arbeitsbelastung und bei der Bearbeitung von psychisch belastenden Fällen (z.B. Umgang mit Opfern von Gewalttaten) bietet das Gesundheitsmanagement des LAGeSo für die Beschäftigten die Möglichkeit der Teilnahme an Supervision an.

Der Ausschuss Personalmanagement des LAGeSo wird weitere Angelegenheiten der Personalentwicklung aufgreifen, z. B. Maßnahmen aus dem Frauenförderplan und aus Personalentwicklungsgesprächen, und wird weitere Eckpunkte zu konzeptionellen Themen im Bereich der Personalentwicklung und deren Evaluation aufstellen.

Ein weiterer wichtiger Teil der strategischen Personalentwicklung im LAGeSo ist es, die Erkenntnisse aus der AG Personalmanagement des Landes Berlins und aus der Arbeit des Ausschusses Personalmanagement des LAGeSo zu einer Überprüfung und ggf. neuen Ansätzen der strategischen Personalentwicklung des LAGeSo zu nutzen.

Ich bitte, den Berichtsauftrag damit als erledigt anzusehen.

Cansel Kiziltepe  
Senatorin für Arbeit, Soziales,  
Gleichstellung, Integration, Vielfalt  
und Antidiskriminierung

# **Konzept zur Personalentwicklung in der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidis- kriminierung**

**(inkl. LAGetSi)**





## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Seite 4
1 Geltungsbereich	Seite 6
2 Die Akteure in der Personalentwicklung und ihre Aufgaben	Seite 6
2.1 Behördenleitung	Seite 6
2.2 Führungskräfte	Seite 6
2.3 Beschäftigte	Seite 7
2.4 Beschäftigtenvertretungen	Seite 8
2.5 Personalentwicklungsberatung	Seite 8
2.6 Ausschuss für Personalmanagement	Seite 8
3 Instrumente und Methoden	Seite 9
3.1 Jahresgespräch	Seite 9
3.2. Anforderungsprofil	Seite 10
3.3 Führungskräfte-Feedback	Seite 11
3.4 Befristeter Arbeitsplatzwechsel	Seite 12
4 Wissensmanagement	Seite 12
4.1 Neueinstieg / Wiedereinstieg (Orientierungsgespräch)	Seite 14
4.1.1 Willkommensmappe	Seite 14
4.1.2 Onboarding-Prozess	Seite 14
4.2 Ausstiegs- und Veränderungsgespräch	Seite 14
5 Fort- und Weiterbildung (Qualifizierung)	Seite 15
5.1 Förderung von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs	Seite 16
5.1.1 Qualifizierung	Seite 16
5.1.2 Landesweit einheitliche Führungskräfteentwicklung	Seite 17
5.1.3 KompetenzPLUS	Seite 17
5.2 Hospitationsprogramm Europa	Seite 18
6 Betriebliches Gesundheitsmanagement	Seite 18
7 Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit	Seite 20

7.1 Frauenförderung in der beruflichen Beschäftigung	Seite 20
7.2 Vielfalt (Diversity) / Migrationsgesellschaftliche Ausrichtung	Seite 20
7.3 Inklusion	Seite 22
8 Personalentwicklungskonferenz	Seite 23
9 Schlussbemerkung	Seite 23

## Einleitung

Personalentwicklung stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, der sich über das gesamte Berufsleben erstreckt. Eine systematische Personalentwicklung umfasst hierbei alle Maßnahmen, die es ermöglichen, die Kompetenzen und Potenziale der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit den Zielen der Beschäftigten und dem Bedarf der Organisation zu fördern.

Eine systematische Personalentwicklung sollte daher bestrebt sein, verschiedene Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Dabei nutzt sie gleichermaßen der Organisation durch Organisationsentwicklung und effektivem Ressourceneinsatz, den Beschäftigten durch Kompetenzerweiterung und Abwechslung sowie den Adressaten des Verwaltungshandelns durch Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit.

Personalentwicklung ist eine Kooperationsaufgabe, deren Erfolg von geeigneten Rahmenbedingungen und von verschiedenen Beteiligten abhängt. Insbesondere ist eine wertschätzende Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten erforderlich. Dabei ist stets auch mit der sozialen Vielfalt aller Beteiligten konstruktiv umzugehen.

In 2011 hat die Senatsverwaltung für Inneres und Sport mit den landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung dem Prozess der Personalentwicklung unter Wahrung der dezentralen Verantwortlichkeiten und unter Berücksichtigung der Besonderheiten in den einzelnen Behörden einen einheitlichen Rahmen vorgegeben. Diese Leitlinien stellen damit die landesweiten Rahmenbedingungen für die jeweiligen behördlichen Personalentwicklungs-Konzepte dar, die nach § 17 Abs. 1 Laufbahngesetz (LfbG) i.V.m. § 4 Abs. 1 Laufbahnverordnung allgemeiner Verwaltungsdienst (LVO-AVD) in jeder Behörde vorliegen müssen. Ergänzend hat die Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) mit der Rahmendienstvereinbarung über das Personalmanagement in der Berliner Verwaltung (RDV Personalmanagement) vom 20.07.2018 den künftigen Rahmen für ein einheitliches Personalmanagement in der Berliner Verwaltungen vorgegeben und grundsätzliche Festlegungen zum Personalmanagement inklusive der Personalentwicklung getroffen.

Personalentwicklung ist vor diesem Hintergrund ein systematisch gestalteter Prozess mit dem Ziel, das Lern- und Leistungspotenzial der Mitarbeitenden zu erhalten und in Abstimmung mit dem Bedarf der Verwaltung sowie unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse ziel- und zukunftsorientiert zu fördern. Denn motivierte, qualifizierte und gesunde Beschäftigte sind eine wesentliche Voraussetzung für eine leistungsstarke und –bereite Verwaltung. Zur Realisierung dieses Ziels, formuliert das vorliegende PE-Konzept verbindliche Vorgaben zur dienststelleninternen Umsetzung der Personalentwicklung auf der Basis der einschlägigen Rechtsgrundlagen und Vorschriften.

Alle Mitarbeitenden unserer Verwaltung sind in diesem Zusammenhang dazu aufgerufen, sich aktiv an der Schaffung einer von Achtung, Respekt und Vertrauen geprägten Arbeitsatmosphäre zu beteiligen. Denn Personalentwicklung ist keine „Einbahnstraße“, sondern setzt die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft aller Beschäftigten voraus.

Unter Berücksichtigung aller Berliner und hausinternen Rahmenbedingungen (z.B. Führungskräfte-Leitbild, Vereinbarung zur Zusammenarbeit und Kommunikation) stellt das vorliegende PE-Konzept eine strategische Ausrichtung dar, wie Personalentwicklung von den Beschäftigten in Führungspositionen verstanden und umgesetzt werden soll, da vor allem sie es sind, die den Prozess der Personalentwicklung initiieren und steuern.

Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft, gewohnte Strukturen, Abläufe und Arbeitsmethoden in Frage zu stellen und verändern zu wollen sowie ein allgemeiner Konsens, dass traditionelle Personalarbeit allein den Anforderungen einer modernen Verwaltung nicht mehr gerecht wird. Dabei erfordert Personalentwicklung bei allen Beteiligten Aufwand und Engagement, ohne dass Wirkung und Erfolg direkt und kurzfristig messbar sind. Ein zukunftsorientiertes Personalmanagement kann nur dann die damit verbundenen Erwartungen erfüllen, wenn die Instrumente und Maßnahmen nicht als zusätzliches formalisiertes Abarbeiten verstanden werden, sondern als beschäftigungsorientierte Führungsinstrumente Eingang in den Arbeitsalltag finden. Es geht darum, Personalentwicklung ziel- und ergebnisorientiert in ihrer Nachhaltigkeit und Beweglichkeit durch situative Verknüpfung der Instrumente und der dafür Verantwortlichen in den Vordergrund zu stellen.

Führung und Zusammenarbeit sollen dabei zielorientiert, auf die Mitarbeitenden bezogen und situationsbestimmt praktiziert werden. Zielvereinbarungen, Delegation, vertrauensvolle Zusammenarbeit, Teamarbeit, Information und Kommunikation, Motivation, Anerkennung und Kritik, Förderung und Fortbildung, gemeinsame Konfliktbewältigung sowie Ergebniskontrolle sind hierbei wichtige Grundlagen und Instrumente für eine erfolgreiche Personalentwicklung.

Es wird erwartet, dass Führungskräfte und Mitarbeitende sich gegenseitig beraten und unterstützen und vertrauensvoll und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Die Umsetzung der Inhalte dieses PE-Konzeptes soll in der jährlich stattfindenden Personalentwicklungskonferenz (siehe Punkt 8) regelmäßig evaluiert werden.

## 1 Geltungsbereich

Dieses Personalentwicklungs-Konzept gilt für die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung (SenASGIVA) sowie das Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit (LAGeSi) als nachgeordnete Einrichtung. Auf die nachgeordneten Einrichtungen Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin (LAGeSo), das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg (LAG), das Arbeitsgericht Berlin (ArbG) sowie das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) findet das PE-Konzept keine Anwendung.

## 2 Die Akteure in der Personalentwicklung und ihre Aufgaben

Die Personalentwicklung ist eine originäre nicht delegierbare Führungsaufgabe mit einer zentralen beratenden Serviceleistung durch den Fachbereich *Organisations- und Personalentwicklung, Change Management* (ZS B 4) sowie mit der Unterstützung durch die jeweilige Büroleitung, einhergehend mit der Förderung zusätzlicher Qualifikationen entsprechend der individuellen Potenzialen bei den Beschäftigten.

Erfolgreiche, systematische und zielgerichtete Personalentwicklung ist ein Top-Down-Prozess. Die Akzeptanz für die Notwendigkeit von Personalentwicklung ist daher erheblich von strategischen Zielsetzungen der Behördenleitung und der Wahrnehmung der Vorbildfunktion der obersten Führung geprägt. Allerdings nehmen auch die übrigen Führungskräfte auf ihren jeweiligen Ebenen Schlüsselrollen im Prozess der Personalentwicklung ein. Sie gestalten Personalentwicklung, indem sie Änderungsprozesse initiieren und steuern. Unterstützung finden die Führungskräfte dabei insbesondere bei der Personalentwicklungsberatung. Im Folgenden werden die Aufgaben aller am Personalentwicklungsprozess Beteiligten dargestellt.

### 2.1 Behördenleitung

Die Behördenleitung verantwortet die Festlegung von strategischen Zielen und Schwerpunkten der Personalentwicklung und nutzt hierzu die jährlich stattfindende Personalentwicklungskonferenz sowie den Ausschuss für Personalmanagement. Sie hat eine Vorbildfunktion. Die Behördenleitung ermöglicht und unterstützt die Umsetzung des PE-Konzeptes, indem sie für die geeigneten Rahmenbedingungen sorgt.

Hierbei ist der Behördenleitung bewusst, dass es bei der Durchführung und Umsetzung von PE-Instrumenten und Maßnahmen zu Abstimmungen hinsichtlich der Prioritäten bei der Wahrnehmung von Fach- und Führungsaufgaben kommen kann.

### 2.2 Führungskräfte<sup>1</sup>

Einsatz und Entwicklung von Personal sind integraler Bestandteil von Personalführung; Perso-

---

<sup>1</sup> Führungsfunktion liegt vor, wenn ein Direktions- und Weisungsrecht über andere Mitarbeiter/innen ausgeübt werden kann. Das ist der Fall, wenn eine Person die Arbeitsleistung der Anderen ganz oder teilweise nach Zeit, Ort, Inhalt und Art konkretisieren kann.

Personalentwicklung ist somit eine elementare Führungsaufgabe. Die Führungskräfte sind in ihrem Bereich verantwortlich für die Umsetzung der Ziele der Personalentwicklung. Die direkten Führungskräfte beobachten und bewerten hierbei kontinuierlich die Leistungen ihrer Mitarbeitenden und ermitteln deren Entwicklungspotenzial.

Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie kontinuierlich und aktiv

- ihre Rolle als Führungskraft bewusst, selbstkritisch und positiv wahrnehmen,
- konkrete Ziele vorgeben und klare Vereinbarungen treffen,
- die Selbständigkeit ihrer Mitarbeitenden durch angemessene Informationen und einen breiten Gestaltungsspielraum unterstützen,
- die Potenziale und Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkennen und fördern,
- sich der positiven Aspekte einer gesundheitsorientierten Führung bewusst sind und diese in ihrem Führungsverhalten ggü. ihren Mitarbeitenden entsprechend berücksichtigen.

Führung bedeutet daher im Sinne der landesweiten Leitlinien zur Personalentwicklung:

Einflussnahme auf das Personal, die Organisationsstruktur und die strategische Zielsetzung der jeweiligen Organisationseinheit mit unmittelbarer Auswirkung auf die Qualität der Aufgabenerledigung, Beschäftigtenzufriedenheit und Unternehmenskultur. Führung ermöglicht Zielerreichung und beeinflusst und prägt Werte. Zentrale Aufgaben der Führungskraft sind die Personalführung und die Personalentwicklung.

In diesem Zusammenhang wird auch auf das in der SenASGIVA geltende Führungskräfte-Leitbild verwiesen, das die Leitsätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beschreibt und im *IntraSurf* unter dem entsprechenden Suchbegriff aufgerufen werden kann. Das Leitbild dient als Grundlage für das Führungshandeln von Führungskräften in der SenASGIVA und stellt eine Selbstverpflichtung dar, nach der Führungskräfte ihr tägliches Handeln ausrichten und an dem sie sich verbindlich orientieren.

Adäquate Führung benötigt Zeit. Daher trägt die Behördenleitung im Rahmen einer verbindlichen Prioritätensetzung dafür Sorge, dass den Führungskräften die entsprechenden Zeitressourcen für ihre Führungsaufgaben zur Verfügung stehen.

## **2.3 Beschäftigte**

Auch die Mitarbeitenden stehen in der Verantwortung für ihre eigene Personalentwicklung. Sie arbeiten aktiv an dem kontinuierlichen Personalentwicklungsprozess mit und sind bereit, sich weiter zu qualifizieren.

Personalentwicklung darf insofern nicht nur als ein Dienstleistungsangebot der Dienststelle verstanden werden. Vielmehr sind alle Mitarbeitenden auch mitverantwortlich für die eigene berufliche Entwicklung. Sie tragen eine Eigenverantwortung hinsichtlich ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs. Es obliegt ihnen, z.B. im Rahmen des Jahresgesprächs, ihre Vorstellungen hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung mit der eigenen Führungskraft zu planen und abzusprechen.

Für die Mitarbeitenden bietet sich vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, sich auch persönlich für ihre Entwicklung zu engagieren und die eigenen Chancen zu nutzen, indem sie kontinuierlich und aktiv

- Leistungs- und Veränderungsbereitschaft zeigen,
- an der eigenen Entwicklung mitwirken,
- zu einer von gegenseitigem Vertrauen, Achtung und Respekt sowie Offenheit geprägten Arbeitsatmosphäre beitragen.

## 2.4 Beschäftigtenvertretungen

Die Beschäftigtenvertretungen als wichtiges Bindeglied zwischen Dienststelle und allen Beschäftigten sind entsprechend ihrem gesetzlichen Auftrag bei der Initiierung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen sowie bei der Gestaltung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen beteiligt. Sie unterstützen den Prozess der Personalentwicklung.

## 2.5 Personalentwicklungsberatung

Der mit der internen Personalentwicklungsberatung betraute Fachbereich *Organisations- und Personalentwicklung, Change Management* berät die politische Leitung bei der Entwicklung strategischer Ziele der Personalentwicklung und fördert die Umsetzung dieser Strategien.

Die Personalentwicklungsberatung unterstützt die Führungskräfte bei der Zielerreichung und Umsetzung der beschlossenen Konzepte. Bei Bedarf sowie im begründeten Einzelfall besteht die Möglichkeit zur Unterstützung bei der Koordination unterschiedlicher Personalentwicklungsprozesse. Auch die Beschäftigten können sich an die Personalentwicklungsberatung wenden.

Die zentrale Personalentwicklungsberatung

- erstellt dienststelleninterne Konzepte und Regelungen,
- begleitet, kontrolliert und evaluiert die Umsetzung von Konzepten, Regelungen und Maßnahmen,
- berät und begleitet die Beschäftigten, insbesondere die Führungskräfte bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Personalentwicklung.

## 2.6 Ausschuss für Personalmanagement

Auf der Grundlage der RDV Personalmanagement besteht in der SenASGIVA ein Ausschuss für Personalmanagement. Handlungsfelder des Ausschusses sind in erster Linie die Personal- und Organisationsentwicklung im Personalbereich sowie die Aus- und Fortbildung, das Gesundheits- und Wissensmanagement.

Der Ausschuss besteht aus dem Amtschef sowie den Abteilungsleitungen der Zentralen sowie Fachabteilungen, der/dem Direktor/in des LAGetSi, der/dem Landesbeauftragten für Menschen mit Behinderung, der Leitung des Bereichs für Kabinetts-, Bundes- und EU-Angelegenheiten, Vertretern/innen aus dem Bereich des Personalmanagements sowie den Beschäftigtenvertretungen

bzw. deren Vertretungen.

Der Ausschuss für Personalmanagement hat folgende Aufgaben:

- kontinuierlicher Austausch über die Ausgestaltung, Weiterentwicklung und Wirksamkeit eines ganzheitlichen Personalmanagementkonzeptes,
- Begleitung von Personalmanagementprozessen (z.B. Stellenplan, Personalbedarf, Personalabgänge, Umorganisationen),
- Beratung von Zieldefinitionen und Zeit- und Maßnahmenplanungen (z.B. Fortbildungs- und Qualifizierungsbedarfe, Rotationen (befristeter Arbeitsplatzwechsel), Wissensmanagementprozesse, Leistungsprämien),
- Vorbereitung und Empfehlung von Entscheidungen.

Kernaufgabe des Ausschusses ist es insofern, die grundsätzlichen Weichenstellungen zum Umgang mit der Personalentwicklung in unserer Senatsverwaltung sowie dem LAGetSi als nachgeordnete Behörde vorzunehmen.

Der Ausschuss für Personalmanagement tagt in der Regel 2x jährlich, wobei die Einladung der Teilnehmer/innen und die Ablaufkoordination dem Bereich Personalmanagement obliegt.

### **3 Instrumente und Methoden**

Für die erfolgreiche Umsetzung einer systematischen Personalentwicklung werden in den Landesweiten Leitlinien zur Personalentwicklung sowie der RDV Personalmanagement eine Vielzahl an Verfahren und PE-Instrumenten angeboten, die den Führungskräften damit zur Verfügung stehen.

Die im Folgenden aufgeführten PE-Instrumente stellen den Schwerpunkt hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung in der SenASGIVA dar, gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte, Chancengleichheit, Vielfalt und Geschlechtergerechtigkeit sowie eine hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung zu erreichen.

Bei der Anwendung von PE-Instrumenten können längere Vakanzen im Aufgabengebiet und damit einhergehend Mehrbelastungen von Kolleginnen und Kollegen entstehen. Es ist daher von der Behördenleitung dafür Sorge zu tragen, dass eine entsprechende Entlastung, z.B. durch eine Festlegung, welche Aufgaben in dem betreffenden Aufgabenbereich ruhen können, erfolgt.

Besonders herausragende Rollen spielen in der Personalentwicklung das Jahresgespräch und das Anforderungsprofil. Denn Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten ist die Grundvoraussetzung für eine gezielte Personalentwicklung. Das Anforderungsprofil beschreibt in diesem Zusammenhang das Kompetenz-Soll der Mitarbeitenden hinsichtlich eines bestimmten Aufgabengebietes und stellt damit eine der wesentlichen Grundlagen des Jahresgesprächs dar.

#### **3.1 Jahresgespräch**

Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist eine Kommunikationskultur, die auf gegenseitigem Respekt und Wertschätzung basiert. Führungskräfte sind gemäß Punkt 7.2.1, Absatz 1 der RDV-Personalmanagement verpflichtet, ihren Mitarbeitenden einmal im Jahr die Möglichkeit zu einem gemeinsamen Gespräch anzubieten. Den Beschäftigten steht es hierbei jedoch frei, dieses Angebot auch tatsächlich anzunehmen oder abzulehnen. Die Führungskräfte sind



jedoch angehalten, bei Ihren Mitarbeitenden für das Jahresgespräch zu werben und zur Annahme zu ermuntern.

Im Idealfall wird das Angebot angenommen und in der Folge können sich beide über relevante Themen im Aufgabengebiet, bei der Aufgabenerledigung, aber auch persönliche Anliegen austauschen und bei Bedarf erforderliche Absprachen (auch schriftlich) treffen.

Sollte das Gesprächsangebot jedoch abgelehnt werden, können dafür unterschiedliche Gründe vorliegen, z.B. arbeitsseitige Überlastung oder Unzufriedenheit mit den Arbeits- und Rahmenbedingungen. Es reicht also nicht aus, das Angebot an seine Mitarbeitende zu richten, sondern es ist empfehlenswert, eine selbstreflektorische Analyse möglicher Gründe für eine Ablehnung des Angebots, sofern erforderlich, anzuschließen.

Durch die Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten, können Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeitenden und deren geleistete Arbeit zum Ausdruck gebracht werden. Auf diese Weise kann die Voraussetzung geschaffen werden für eine offene und auf Vertrauen basierende Kommunikationskultur.

Wesentliche Elemente des Jahresgespräches sind:

- Rückmeldungen zu Arbeitssituation, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Zielerreichung sowohl durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter als auch durch die Führungskraft,
- eine gemeinsame Analyse der bereits vorhandenen Kompetenzen und der Entwicklungspotenziale mit dem Ziel der Erstellung oder Weiterentwicklung des Kompetenzprofils der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters (individuelle Potenzialanalyse),
- die Erörterung von sonstigen Zielen und Wünschen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters,
- die Vereinbarung von Aufgaben und Zielen für das kommende Jahr,
- die Erörterung und Vereinbarung von Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Kompetenzentwicklung durch Einzelfortbildung, berufsbegleitende Qualifizierungen und sonstige Studien-Lehrgänge oder einem befristeten Arbeitsplatzwechsel).

Im Übrigen wird hinsichtlich der Durchführung eines Jahresgespräches auf das entsprechende Infoblatt verwiesen, das auf dem Kommunikationsportal *IntraSurf* zusammen mit dem Dokumentationsformular unter dem entsprechenden Suchbegriff eingestellt ist.

### **3.2 Anforderungsprofil**

Das im Land Berlin verbindliche Basisanforderungsprofil dient als Grundlage für alle zu erstellenden Anforderungsprofile. Die darin einheitlich festgelegten Kernkompetenzen (ergänzt um die Führungskompetenzen bei den Führungskräften) gelten im Sinne eines gemeinsamen Wertesystems für alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Eine behördenspezifische Erweiterung der im Basisanforderungsprofil aufgeführten Kernkompetenzen ist dem jeweiligen Einzelfall entsprechend möglich und sinnvoll.

Da das Anforderungsprofil sowohl für die Dienstliche Beurteilung, die Stellenausschreibung sowie das Jahresgespräch eine zwingende Grundvoraussetzung darstellt, ist in der SenASGIVA und dem LAGetSi für jedes Aufgabengebiet ein Anforderungsprofil zu erstellen und somit eine flächendeckende Abdeckung sicherzustellen.

Das Basis-AP sowie der erläuternde Leitfaden hierzu können auf dem internen Kommunikationsportal *IntraSurf* unter den entsprechenden Suchbegriffen abgerufen werden.

### **3.3 Führungskräfte-Feedback**

Das Führungskräfte-Feedback (FFB) ist eine besondere Form der Mitarbeitenden-Befragung, die den Beschäftigten eine subjektive Rückmeldung an die direkte Führungskraft im Hinblick auf das wahrgenommene Führungsverhalten ermöglicht.

Nach der RDV Personalmanagement ist von jeder neuen Führungskraft nach drei (3) Jahren und allen anderen Führungskräften alle fünf (5) Jahren ein FFB durchzuführen.

Die wesentlichen Ziele des FFB sind:

- eine Verbesserung der Kommunikation zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden herbeizuführen,
- Möglichkeiten aufzuzeigen, die die Zusammenarbeit verbessern können und
- die persönliche Entwicklung der Führungskraft zu fördern und sie dabei zu unterstützen.

Das Führungskräfte-Feedback vernachlässigt dabei bewusst die objektive Ebene. Alle Mitarbeitenden sollen aus der eigenen persönlichen Sicht beschreiben, wie die Führungskraft erlebt wird. Damit wird nicht objektiv beurteilt, ob eine Führungskraft gut oder schlecht ist, sondern beschrieben, wie ein bestimmtes Verhalten erlebt wird. Der Führungskraft wird somit durch das FFB einschließlich der späteren Auswertung die Chance eröffnet, zu erfahren, wie das eigene Verhalten von den Beschäftigten empfunden wird. Im Ergebnis soll die Rückkoppelung dazu dienen, dass Führungskräfte sich selbst und die Wirkung des eigenen Verhaltens hinterfragen.

Beim FFB handelt es sich ausdrücklich nicht um eine Beurteilung der Führungskraft!

Sinn und Zweck des Führungskräfte-Feedbacks sind erfüllt, wenn es gelingt, zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft einen Dialog zu eröffnen, wie das berufliche und menschliche Miteinander möglichst reibungsfrei und zielorientiert gestaltet werden kann (z.B. in Jahresgesprächen). Es ist aber auch Ziel der Befragung, die Führungskräfte anzuregen, die eigenen Stärken und Schwächen kritisch zu reflektieren.

Die Führungskraft wird durch den Bereich ZS B 4 bei der Durchführung eines Führungskräfte-Feedbacks unterstützt.

In diesem Zusammenhang wird sowohl auf den entsprechenden Leitfaden, als auch die einzusetzenden Fragebögen verwiesen, die unter den entsprechenden Suchbegriffen auf dem internen Kommunikationsportal *IntraSurf* aufgerufen werden können.

Die Dienststelle / Personalentwicklungsberatung ist angehalten, nach drei bei neuen bzw. nach fünf Jahren bei allen anderen Führungskräften an die Durchführung eines Führungskräfte-Feedbacks zu erinnern.

### 3.4 Befristeter Arbeitsplatzwechsel

Der befristete Arbeitsplatzwechsel ist der gesteuerte und zielgerichtete Wechsel des Aufgabengebietes, ohne dass ein Personaltausch erforderlich ist. In diesem Rahmen können unterschiedliche Modelle des Arbeitsplatzwechsels angewendet werden, z.B.:

- zeitlich begrenzter Wechsel des Aufgabengebietes (in der Regel vier bis sechs Monate),
- Hospitation (in der Regel ein bis drei Monate),
- Europäische Hospitationen und Entsendungen,
- der befristete und vom GVPI. abweichende Einsatz in einem anderen Aufgabenbereich auf der Grundlage einer Regelung nach § 7 Abs. 4 GGO I als Maßnahme der Personalentwicklung.

Insofern bietet der befristete Arbeitsplatzwechsel eine Möglichkeit der Personalentwicklung, um die Vielseitigkeit, Flexibilität und Mobilität der Beschäftigten zu fördern. Er dient aber auch dazu, die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der beruflichen Tätigkeit langfristig zu erhalten. Zugleich ist es sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen - bestenfalls in unterschiedlichen Behörden - Erfahrungen zu sammeln, um den Blickwinkel zu erweitern und Netzwerke zu bilden.

Darüber hinaus bietet der befristete Arbeitsplatzwechsel für Dienststelle und Beschäftigte:

- gezielte Erweiterung des Fachwissens, der Verwaltungserfahrung und der sozialen Kompetenzen,
- Förderung des Verständnisses für Aufbau, Arbeitsweise und Kulturen anderer Verwaltungen oder sonstiger Institutionen auch im internationalen Bereich,
- Aktivierung der Fähigkeit, in größeren Zusammenhängen zu denken und zu handeln.

Allen Beschäftigten steht im Rahmen der Personalentwicklung die Möglichkeit für einen befristeten Arbeitsplatzwechsel offen. Mobilitätsbereitschaft wird bei den Beschäftigten hierbei vorausgesetzt und gefördert. Individuelle Verwendungswünsche, Entwicklungsziele sowie die familiäre Situation finden dabei vor dem Hintergrund dienstlicher Belange und fachlicher Erfordernisse Berücksichtigung.

Ein Arbeitsplatzwechsel kann sowohl innerhalb einer Behörde, ressortübergreifend, Ebenen übergreifend (Senatsverwaltungen, nachgeordnete Einrichtungen, Sonderbehörden und Bezirksverwaltungen), zu Bundesverwaltungen, zu Einrichtungen der EU sowie zu Wirtschaftsunternehmen erfolgen.

Insbesondere für Führungskräfte ist eine weite Verwendungsbreite durch den befristeten Arbeitsplatzwechsel eine zentrale Schlüsselqualifikation. Die Wahrnehmung verschiedener Aufgabengebiete ist daher Voraussetzung für die Übertragung von Führungsfunktionen.

## 4 Wissensmanagement

Seiner zunehmenden Bedeutung gemäß wurde der Themenkomplex Wissensmanagement als ein eigener Schwerpunkt identifiziert. Insbesondere vor dem Hintergrund des strukturellen und demografischen Wandels nicht nur in der SenASGIVA, spielt der Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements inzwischen eine zentrale Rolle zur Sicherung des vorhandenen Wissens.

Gerade Spezialisten hinterlassen beim Ausscheiden schwer zu kompensierende Lücken. Die rechtzeitige Planung der Nachbesetzung und Maßnahmen des Wissenstransfers ermöglichen eine verkürzte Einarbeitungszeit sowie die Chance, Erfahrungs- und Hintergrundwissen an Nachfolgende weiterzugeben. Hierfür kommen schwerpunktmäßig folgende Wissenstransfermaßnahmen zur Anwendung:

- temporäre Stellendoppelbesetzungen zur Wissensweitergabe an Nachfolger/innen,
- interne und externe Dialogbegleitung zur Vermittlung und Koordination zwischen Wissensgeber/innen und Wissensnehmer/innen sowie
- der temporäre Einsatz von ausgeschiedenen Mitarbeitenden als Seniorexperten/innen zur Wissensweitergabe mittels Honorarvertrag.

Hinzu kommt, dass in vielen Fachbereichen „Einzelkämpfer-Aufgabengebiete“ bestehen, deren Vertretung bereits bei Urlaubs- oder Krankheitsausfällen nur schwer zu sichern ist. Hier liegt es im Interesse aller Beteiligten, für eine möglichst große Anzahl von Aufgabengebieten Wissensdokumentationen mittels einer standardisierten Vorlage (z.B. Stellenkompass) anzufertigen. Als Handlungshilfen steht den Mitarbeitenden hierfür der „Leitfaden für Wissenstransfer“ mit den Anlagen

- Checkliste zum Ablauf eines Wissenstransfers,
- Stellenkompass und
- Deckblatt Stellenkompass

zur Verfügung. Es gehört zu den Aufgaben der Führungskräfte (bspw. im Rahmen von Jahresgesprächen) für die Erarbeitung von Stellenkompassen zu werben und die regelmäßige Aktualisierung einzufordern.

Zur Unterstützung der Führungskräfte bei dem Prozess des Wissenstransfers können diese bei Bedarf auf verwaltungsinterne Mitarbeitende zurückgreifen, die über eine an der Verwaltungsakademie Berlin (VAk) erworbene Zusatzqualifikation zur/zum Dialogbegleiter/in verfügen. Dialogbegleiter/innen vermitteln direkt zwischen Wissensgeber/in und Wissensnehmer/in und begleiten den arbeitsgebietsbezogenen Austausch, die Erstellung von Wissensdokumentationen und den Kommunikationsprozess. In der SenASGIVA werden Dialogbegleiter/innen vorrangig in der eigenen Fachabteilung bzw. dem eigenen Fachbereich tätig, im gegenseitigen Austausch auch abteilungs- bzw. bereichsübergreifend. Die ausgebildeten Dialogbegleiter/innen werden nach Maßgabe der personellen Kapazitäten und dienstlichen Möglichkeiten aktiv und erhalten hierfür entsprechende Freiräume durch ihre Führungskraft.

Angesichts der hohen Bedeutung eines Wissenserhalts zur Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung liegt es im übergeordneten Interesse, dass alle Fachabteilungen/-bereiche über ausgebildete Dialogbegleiter/innen verfügen. Im Interesse einer offensiven Sicherung von Wissen wird von den Führungskräften erwartet, Beschäftigte zur Übernahme dieser Aufgabe zu ermuntern und für die an der VAK angebotene Zusatzqualifikation zu werben sowie für die nach der Fortbildung anstehenden Dialogbegleitungen „Zeitressourcen“ einzuräumen. Die Zusatzqualifikation erfolgt in Form einer modularen Fortbildung und beinhaltet u.a. Techniken der Erfassung und Sicherung von Wissen. Interessierten Beschäftigten soll die Qualifikation ermöglicht werden, um intern für den Wissenstransfer in der SenASGIVA zur Verfügung zu stehen.

## **4.1. Neueinstieg / Wiedereinstieg (Orientierungsgespräch)**

Wenn Mitarbeitende neu eingestellt werden, oder nach längerer Abwesenheit zurückkehren, ist es wichtig, diese gut einzuarbeiten und mit den Strukturen und Abläufen in unserer Verwaltung möglichst schnell vertraut zu machen. In der SenASGIVA werden hierfür je nach Bedarf die Willkommensmappe, oder ein individueller Onboarding-Prozess eingesetzt.

### **4.1.1. Willkommensmappe**

Für neu eingestellte Mitarbeitende wird den Fachbereichen durch das Wissensmanagement eine Willkommensmappe zur Verfügung gestellt, welche von den einzelnen Bereichen bedarfsorientiert ergänzt werden kann.

### **4.1.2. Onboarding-Prozess**

Bei dem englischen Begriff Onboarding, der wortwörtlich „An-Bord-Nehmen“ bedeutet, handelt es sich um einen Prozess des Talent-Managements, welcher das Ziel hat die neuen Fachkräfte auf eine schnelle und effiziente Weise ins neue Arbeitsumfeld zu integrieren.

Für neu- bzw. wiedereinsteigende Mitarbeitende wird den Fachbereichen ein Onboarding-Konzept zur Verfügung gestellt, welches den jeweiligen individuellen Bedarfen angepasst werden kann. Dabei wird auch der Aspekt der Personalbindung Berücksichtigung finden.

## **4.2. Ausstiegs- und Veränderungsgespräche**

Das Verabschiedungs- bzw. Veränderungsgespräch sollte bei jedem Arbeitsplatzwechsel, sowie jeder Beendigung eines Arbeitsverhältnisses grundsätzlich von der Führungskraft mit dem/der Mitarbeitenden geführt werden. Im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität sollten die Gespräche auf freiwilliger Basis angeboten werden.

Vorteile der Gesprächsführung:

- Wertschätzung dem scheidenden Mitarbeitenden gegenüber,
- Feedback für den Arbeitgeber (z. B. woran lag der Veränderungswunsch? – Stichwort: lernende Organisation),
- Mitarbeitenden-Bindung über das momentane Beschäftigungsende hinaus (z. B. positiver Ausstieg/Wechsel kann zu Wiedereinstieg führen).

Zweckdienlich ist, ein Verabschiedungs- und Veränderungsgespräch erst nach einer etwaigen Beurteilungssituation zu führen.

Die Fortführung und Ausweitung des Wissenstransfers sowie des -managements wird als ein wichtiger Baustein für ein nachhaltiges Personalmanagement im Land Berlin vom Senat gefordert und gefördert. Es führt jedoch im Berufsleben von Mitarbeitenden und Führungskräften noch ein Schattendasein. Um die angesichts des demographischen Wandels auf die Verwaltungen zukommenden Herausforderungen zu meistern, ist Wissensmanagement als wichtiges Handlungs-

feld in den Verwaltungsalltag auf allen Handlungsebenen zu integrieren. Bei dieser Aufgabe werden die Führungskräfte der SenASGIVA bei Bedarf, z.B. durch von der VAK durchgeführte Inhouse-Veranstaltungen, unterstützt.

Weitergehende Informationen sind dem „Leitfaden für den Wissenstransfer“ zu entnehmen, der auf dem internen Kommunikationsportal *IntraSurf* abrufbar ist.

## **5 Fort- und Weiterbildung (Qualifizierung)**

Das lebenslange Lernen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Fort- und Weiterbildung bzw. die Qualifizierung der Beschäftigten ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung und ein kontinuierlicher, fortlaufender Prozess. Nur mit den entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen kann daher auch zukünftig eine effiziente Aufgabenwahrnehmung gewährleistet werden. Zum einen werden durch die Schulung der Mitarbeitenden deren Kompetenzen in Bezug auf die tägliche Aufgabenerledigung erweitert, zum anderen soll ihnen aber auch die Möglichkeit zur Kompetenzerweiterung über die alltäglichen Erfordernisse hinaus gegeben werden, um auf diesem Wege Potenziale zu fördern und nutzbar zu machen.

Grundlage der individuellen Fortbildungsplanung ist in diesem Zusammenhang die Analyse der Aufgabenentwicklung im Aufgabengebiet und die entsprechend geforderten fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen. Hierbei legt die Führungskraft gemeinsam mit ihren Beschäftigten, ggf. im Rahmen des Jahresgespräches, Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung fest. Entsprechende Absprachen sind bei Bedarf im Rahmen der Dokumentation oder auch in Form einer individuellen Zielvereinbarung zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft schriftlich abzusichern. Ziel ist es, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken und das Wissen auf dem neuesten Stand zu halten und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Ergänzend zu den jeweiligen Fachkompetenzen geht es immer auch um den Erwerb und die Erweiterung von methodischen und sozialen Kompetenzen.

Es werden daher zwei Kategorien unterschieden:

- aufgabenbezogene Anforderungen, die sich aus den aktuellen bzw. künftigen Aufgaben für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in ergeben sowie
- persönliche Entwicklungsziele der Beschäftigten, die im Rahmen eines Jahresgespräches vereinbart werden.

Die Mitarbeitenden informieren sich regelmäßig und selbständig über Fort- und Weiterbildungsangebote und stimmen ihre Teilnahme mit ihren Vorgesetzten ab. Bei Bedarf werden sie dabei von der Beauftragten für Fort- und Weiterbildung, aber auch der Personalentwicklungsberatung unterstützt.

In der SenASGIVA stehen hierfür im Wesentlichen die Angebote der Verwaltungsakademie (VAK) zur Verfügung. Die VAK unterstützt als Kompetenzzentrum für Aus- und Fortbildung die Weiterentwicklung der Beschäftigten der Landesverwaltung aktiv mit vielfältigen Angeboten zur beruflichen Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden und zur Unterstützung von Führungskräften. Das Fortbildungsangebot reicht von ein- und mehrtägigen Seminaren bis hin zu mehrmonatigen Qualifizierungsreihen. Flankiert wird das Programmangebot u.a. durch Inhouse-Veranstaltungen und



Workshops, mit denen auf kurzfristige Bedarfe reagiert und Organisationsentwicklungsprozesse gezielt begleitet werden können.

Ergänzend werden einmal im Jahr die Fortbildungsbedarfe in den Fachressorts zentral abgefragt und gemeinsam hinsichtlich ihrer Prioritäten und Durchführung erörtert.

## **5.1 Förderung von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs**

Führungskräfte prägen wesentlich die Verwaltungskultur. Von ihrem Verantwortungsbewusstsein, ihrer Veränderungsbereitschaft, Motivation und Kompetenz hängt entscheidend ab, wie erfolgreich Personalentwicklung in der SenASGIVA stattfindet. Die Förderung einer Führungskultur, die stärker als bisher außerfachliche Kompetenzen betont, ist zu stärken. Dabei sind neben aktiven Dienstkräften in Führungspositionen auch Führungsnachwuchskräfte einzubeziehen.

### **5.1.1 Qualifizierung**

Insbesondere der demografische Wandel wird sich auf künftige Aufgaben, Strukturen und Ressourcen der öffentlichen Verwaltung auswirken. Sich diesen Herausforderungen zu stellen und sich mit neuen Arbeitstechniken und Methoden vertraut zu machen, ist originäre Aufgabe jeder Führungskraft.

Alle Führungskräfte sind verpflichtet, sich regelmäßig über die Instrumente der Personalentwicklung und Führungskräftequalifizierung zu informieren und mindestens an 1 – 2 Maßnahmen der Führungskräfte-Qualifizierung pro Jahr teilzunehmen. Dies gilt insbesondere für das Themenfeld der sozialen Kompetenzen und des Führungsverhaltens.

Entsprechend der Festlegung im Führungskräfteleitbild sollen Führungskräfte zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Sinne der Führungskräfteleitlinien ferner über Kenntnisse der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen der Beschäftigungsverhältnisse und der in dieser Verwaltung dazu getroffenen Vereinbarungen verfügen. Dazu gehören das Beamten- und Tarifrecht, die Gesetze zum Arbeitsschutz und zur Arbeitszeit, das SGB IX, das Personalvertretungsrecht, das PartMigG, LGBG, das Landesgleichstellungsgesetz und das Allgemeine Gleichstellungsgesetz sowie ein mindestens eintägiges Diversity-Training zum LADG und AGG. Alle Führungskräfte verpflichten sich, die hierfür erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen wahrzunehmen.

Mentoring, befristeter Arbeitsplatzwechsel, Hospitation und die Teilnahme an Führungskräftezirkeln können bei Bedarf von der zentralen Personalentwicklungsberatung koordiniert werden.

Ausdrücklich hervorgehoben wird, dass besonders geeignete Frauen, vor allem in unterrepräsentierten Bereichen, durch ihre Vorgesetzten für die Übernahme von Leitungsfunktionen, gefördert werden sollen.

### 5.1.2 Landesweit einheitliche Führungskräfteentwicklung

Mit der Einführung einer einheitlichen und verbindlichen Führungskräfteentwicklung im Land Berlin sind Führungskräfte künftig in vier verbindlich vorgeschriebene Führungseben einzuordnen:

Ebene 1	die Leitung eines Bereichs mit mehreren Hierarchieebenen
Ebene 2	die Leitung eines Bereichs mit mindestens einer weiteren hierarchischen Ebene
Ebene 3	die Leitung eines Bereichs mit stärkerer Ausprägung von Projekten, Vorhaben und Einzelthemen, die die Mitarbeitenden im Wesentlichen selbst bewältigen
Ebene 4	die Leitung eines Bereichs mit vergleichsweise hohem Anteil an fachlicher Führung von Mitarbeitenden, die überwiegend strukturierte, wiederkehrende Aufgaben wahrnehmen.

Grundlage der Zuordnung zu einer bestimmten Führungsebene ist die wahrgenommene bzw. wahrzunehmende Funktion.

Die Führungskräfte der Berliner Verwaltung sollen – je nach Führungsebene in unterschiedlicher Ausprägung – über die folgenden fünf landesweit geltenden Kernkompetenzen verfügen:

- Personalentwicklungskompetenz,
- Strategische Kompetenz,
- Innovationskompetenz,
- Selbstentwicklungskompetenz,
- Repräsentations- und Netzwerkkompetenz.

Die Reihenfolge der Aufzählung bildet dabei keine Priorisierung.

Weitere Einzelheiten sind dem Rundschreiben IV Nr. 27/2019 der SenFin vom 14.05.2019 zu entnehmen, das unter dem entsprechenden Suchbegriff in unserem internen Kommunikationsportal *IntraSurf* abrufbar ist.

### 5.1.3 KompetenzPLUS

Das KompetenzPLUS-Programm (K+) bietet dem Führungskräftenachwuchs die Möglichkeit einer Potenzialanalyse hinsichtlich der eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf die mögliche Übernahme von Führungs- und Leitungsaufgaben. Zugleich bietet das Programm Führungskräften die Gelegenheit, den eigenen Standort hinsichtlich der eigenen Führungskompetenzen zu bestimmen und weitergehenden Qualifizierungsbedarf zu erkennen.

Das Programm besteht aus zwei Abschnitten:

- der Potenzialanalyse – sie dient zur Orientierung und vermittelt individuelle Qualifizierungsempfehlungen sowie
- Folgemodulen – z.B. spezielle Inhouse-Veranstaltungen, ggf. bei Bedarf und im Rahmen der Möglichkeiten Projektarbeit in der Praxis oder Mentoring.



Darüber hinaus besteht für jede/n K+ Teilnehmenden einmal im Jahr die Möglichkeit, mit der Personalentwicklungsberatung ein sog. Standortgespräch zu führen, in dessen Rahmen die weitergehende individuelle Fortbildungsplanung besprochen werden kann.

Das K+ Netzwerk besteht aus Teilnehmenden der landesweit K+ Potenzialanalysen durchführenden Senats-, Bezirks- sowie nachgeordneten Verwaltungen und eröffnet die Möglichkeit zum kollegialen Austausch. Die K+ Netzwerkmitglieder werden zentral von der Personalentwicklungsberatung begleitet und erhalten regelmäßig Angebote zur kontinuierlichen Erweiterung ihrer Führungskompetenzen.

Die Führungskräfte der SenASGIVA sind ausdrücklich aufgefordert, ihre Mitarbeitenden bei der Analyse und Entwicklung ihrer Potenziale aktiv zu unterstützen und zur Teilnahme an KompetenzPLUS zu motivieren (z.B. im Rahmen des Jahresgesprächs), wenn sie das entsprechende Potenzial erkennen.

## **5.2 Hospitationsprogramm Europa (Europäischer Verwaltungsmitarbeiter/innen-austausch)**

Um die Vernetzung von Verwaltungsbereichen mit ihren entsprechenden europaweiten Partnern zu verstärken und somit den Aufbau nachhaltiger und stabiler Partnerschaften zu ermöglichen, soll Wissen über Arbeitsweisen und Problemlösungen in anderen europäischen Verwaltungen in die jeweiligen Berliner Behörden transferiert werden. Ebenso wird auch der abteilungs- bzw. behördenübergreifende Wissensaustausch über die im Rahmen der EU-Hospitationen erlangten Erfahrungen und Erkenntnisse gefördert.

Das Europareferat der SenKultEuropa (III A Co) koordiniert und begleitet dieses Projekt. Anträge auf Finanzierung von EU-Hospitationen sind über die/den Wissensmanager/in im Bereich ZS B 4 (ZS B 42) beim Europareferat der SenKultEuropa – III A Co – einzureichen.

Ansprechpartner/in für allgemeine Fragen zum Verfahren und Informationen zur EU-Hospitaion ist der Bereich KaBEU. Für Fragen eher dienstrechtlicher Natur, zur Förderung und Abrechnung steht die Abt. ZS zur Verfügung.

## **6 Betriebliches Gesundheitsmanagement**

In enger Verzahnung mit den Maßnahmen der Personalentwicklung liegt ein weiterer Schwerpunkt bei Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches zum Ziel hat, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Ansatzpunkte sind zum einen die Schaffung gesundheitsförderlicher struktureller und organisatorischer Rahmenbedingungen und zum anderen das eigene Gesundheitsverhalten bzw. -verständnis der Beschäftigten zu steigern. In diesem Sinne liegt der Fokus bei (Einzel-)Maßnahmen der gesundheitlichen Prävention und des Gesundheitsverhaltens, als maßgebliche Faktoren für eine individuelle Ressourcenstärkung. Im Rahmen des Gesundheitsmanagements werden den Beschäftigten der SenASGIVA - in enger Kooperation mit der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit und

Pflege (SenWGP) - Gesundheitskurse angeboten, um damit ihre gesundheitliche Stabilität sowie ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu stärken.

Um aber auch den Beschäftigten Unterstützung in psychischen und sozialen Notlagen, bei Problemen mit Bezug zum Arbeitsplatz/-umfeld und Suchtproblemen bieten zu können, wurde 2012 eine Servicevereinbarung mit der Sozialberatung der Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz abgeschlossen. Damit kann das Angebot der Sozialberatung auch von den Mitarbeitenden der SenASGIVA genutzt werden, wobei die erforderliche Vertraulichkeit für die Beschäftigten sichergestellt ist. Auf diese Weise stellt die Sozialberatung einen wichtigen Eckpfeiler des Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar.

Das Gesundheitsmanagement ist integrativer Bestandteil des Personalmanagements und der Personalentwicklung. Dabei kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das die Leistung und Motivation der Mitarbeitenden erhält und fördert. Teil ihrer Führungsverantwortung ist es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. Insofern kommt Führungskräften nicht nur in der täglichen Aufgabenwahrnehmung, sondern auch in Bezug auf das Verhalten hinsichtlich der eigenen Gesundheit eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion zu. Durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten üben Führungskräfte im positiven, wie im negativen Sinne eine erhebliche Wirkung aus. Denn Mitarbeitende orientieren sich in der Regel sehr wohl an dem, was ihre Führungskraft ihnen vorlebt und interpretieren das als eine unausgesprochene Erwartungshaltung auch gegen sich selbst als Beschäftigte.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es daher, Führungskräften den ihnen zukommenden Stellenwert zu verdeutlichen und sie bei der Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund werden regelmäßig Fortbildungsangebote zum Thema gesundheitsorientierte Führung angeboten. Die Durchführung erfolgt zumeist als Inhouse-Seminar unter Hinweis auf die den Führungskräften zukommende Fortbildungsverpflichtung.

Ergänzend ist gemäß Nr. 7.2.8, Absatz 1 der RDV Personalmanagement regelmäßig eine Mitarbeitenden-Befragung (MAB) durchzuführen. Ziel der Befragung ist, den aktuellen Ist-Zustand zu ermitteln (Mitarbeitenden-Zufriedenheit, verwaltungs- und genderspezifische Belastungen und Ressourcen, körperliche und psychische Gesundheit, diversitätsgerechte Arbeitsatmosphäre) und daraus Schwachstellen zu erkennen und notwendige Handlungsfelder festzustellen. Dieses Ergebnis dient als Grundlage zur weiteren Bestimmung von gesundheitsfördernden Maßnahmen.

Entsprechend der Rahmendienstvereinbarung Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung (RDV Ges) vom 20.11.2020, ist der örtliche Ausschuss für Gesundheitsmanagement (AGM) das Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsgremium für Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Der AGM beschließt jährlich einen Maßnahmenplan zur Initiierung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

## 7 Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit

Den gesetzlichen Regelungen und Vorgaben nach dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) hinsichtlich der Gleichstellung und damit der Chancengleichheit für Frau und Mann sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in Bezug auf die Vorbeugung gegen Diskriminierung und zur grundsätzlichen Gleichbehandlung wird in der SenASGIVA besondere Beachtung entgegengebracht.

Vor diesem Hintergrund werden Gleichbehandlung und Antidiskriminierung als feste Bestandteile der Behördenkultur verstanden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt vor diesem Hintergrund eine besondere Rolle und wird von der Dienststelle verstärkt als ein wesentlicher Bestandteil familienbewusster Personalpolitik gefördert.

Die Erfüllung dieser Verpflichtung ist besondere Aufgabe der Beschäftigten mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen.

### 7.1 Frauenförderung in der beruflichen Beschäftigung

Das Landesgleichstellungsgesetz (LGG) schreibt in § 4 Abs. 1 LGG vor, dass jede Einrichtung gemäß § 1 LGG auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme und Analyse der Beschäftigungsstruktur sowie der zu erwartenden Fluktuation oder Einsparmaßnahmen einen Frauenförderplan für einen Zeitraum von sechs Jahren zu erstellen und danach fortzuschreiben hat. Der Frauenförderplan konkretisiert und ergänzt die nach dem LGG bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Förderung der beruflichen Gleichstellung von Frauen, mit dem Ziel, aktiv auf die Gleichstellung von Männern und Frauen in der Beschäftigung und auf die Beseitigung bestehender Unterrepräsentanzen hinzuwirken.

Die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung setzt sich das Ziel, auf eine Förderung der beruflichen Entwicklung der weiblichen Beschäftigten und auf eine stetige Erhöhung des Frauenanteils in den einzelnen Bereichen zu achten. Vor diesem Hintergrund sind

- die Erhöhung des Frauenanteils in unterrepräsentierten Bereichen,
- insbesondere bei Besetzung von Führungspositionen darauf hinzuwirken, dass der Frauenanteil erhöht wird und
- die Arbeitssituation für Frauen zu verbessern (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie)

integraler Bestandteil der Personalentwicklung in der SenASGIVA. Der Frauenförderplan stellt somit ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Gleichstellung der in der SenASGIVA beschäftigten Frauen und Männer dar.

### 7.2 Vielfalt (Diversity) / Migrationsgesellschaftliche Ausrichtung

Die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung setzt sich für die aktive Förderung der Vielfalt und die Steigerung der migrationsgesellschaftlichen Kompetenz ein.

Diversity beinhaltet das Vermögen, durch Veränderung der eigenen Sichtweise zu einem größeren Verständnis für die Einstellungen, Ideen und das Handeln anderer Personen zu gelangen. Vor diesem Hintergrund stellt Diversity das Mosaik von Menschen dar, die eine Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrung, Sichtweisen und Werten als Kapital in ihr Arbeitsleben einbringen. Mit dieser Grundhaltung geht die grundsätzliche Offenheit hinsichtlich einer kulturellen Heterogenität einher. In diesem Sinne bedeutet Diversity Vielfalt in Fähigkeiten, kulturellem und religiösem Hintergrund, beruflichem und gesellschaftlichem Status sowie Alter oder körperlicher Behinderung, sexuelle Identität. Die Kriterien können sowohl sichtbar, als auch unsichtbar sein.

Vielfalt gehört mittlerweile zum Alltag der Berliner Verwaltung und spiegelt sich sowohl in den Organisations- und Teamstrukturen als auch in der Kundschaft der Verwaltung wieder. Strategisches und politisch erklärtes Ziel ist eine geschlechtergerechte und den individuellen Unterschieden entsprechende Personalentwicklung, die die Potentiale dieser Vielfältigkeit sieht und fördert. Die in diesem Zusammenhang stehenden Vorgaben aus dem Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (Partizipationsgesetz – PartMigG) vom 05.07.2021 finden in der SenASGIVA Anwendung.

Migrationsgesellschaftliche Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbolen beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz. Der Erwerb von und die Weiterbildung in migrationsgesellschaftlicher Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen (§ 6 Abs. 1 Satz 1 PartMigG). Die Beschäftigten der SenASGIVA können hierzu an den angebotenen Fortbildungen zur migrationsgesellschaftlichen Kompetenz der VAK und der Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung teilnehmen.

Die migrationsgesellschaftliche Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten grundsätzlich berücksichtigt werden (§ 6 Abs. 2 PartMigG). Die konkreten Anforderungen hinsichtlich der migrationsgesellschaftlichen Kompetenz sind je nach Arbeitsbereich unterschiedlich und entsprechend der Erarbeitung des Anforderungsprofils zu definieren.

Auf der Grundlage der *Richtlinien der Regierungspolitik* sowie der Fortschreibung des *Personal-konzeptes des Senats* vom 18.07.2017 (SB - 492/2017) ist es verpflichtendes Ziel der Sen ASGIVA, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung sowie auch den Anteil an Führungskräften unter Berücksichtigung des Partizipationsgesetzes zu erhöhen und diesen Anspruch auch hinsichtlich der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung gemäß Art. 4 UN-Behindertenrechtskonvention und des Berliner Maßnahmenplan 2020 bis 2025 zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention zu erfüllen. Die in Art. 33, Abs.2 Grundgesetz festgelegten Grundsätze bleiben bei der Personalauswahl zu beachten.

Stellenausschreibungen werden grundsätzlich mit dem Zusatz "Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund, sind ausdrücklich erwünscht" veröffentlicht (§ 10 Abs. 1 PartMigG).

### 7.3 Inklusion

In der UN-Behindertenrechtskonvention geht es nicht mehr um die Integration von so genannten „Ausgegrenzten“ sondern darum, allen Menschen die uneingeschränkte Teilnahme an allen Aktivitäten, privat wie auch beruflich, möglich zu machen. Nicht das von vornherein negative Verständnis von Behinderung soll Normalität sein, sondern ein gemeinsames Leben aller Menschen mit und ohne Behinderungen.

Deshalb hat die Schwerbehindertenvertretung mit der Hausleitung und dem Personalrat den Abschluss einer Inklusionsvereinbarung initiiert. Diese Vereinbarung hat zum Ziel, die gleichberechtigte und selbstbestimmte Teilhabe von Menschen mit Behinderung in unserer Senatsverwaltung zu fördern und zu unterstützen. Sie ist seit dem 01.01.2018 in Kraft.

Sowohl unsere Hausleitung als auch die Beschäftigtengremien bekräftigen hierin, dass Chancengleichheit für alle Beschäftigten gilt und die Benachteiligung Beschäftigter mit einer Behinderung verhindert bzw. beseitigt werden soll.

Diese Inklusionsvereinbarung gilt für alle schwerbehinderten Beschäftigten und deren gleichgestellten in der SenASGIVA. Ebenso aber auch für behinderte Jugendliche und junge Erwachsene während ihrer Zeit in unserer Dienststelle, auch wenn der Grad der Behinderung weniger als 30 oder noch nicht festgestellt ist. Für behinderte Beschäftigte, die nicht gleichgestellt sind, ist im Einzelfall zu prüfen, ob auch für sie angemessene Inklusionsmaßnahmen in Betracht kommen.

So hat sich SenASGIVA verpflichtet, die Möglichkeiten der Beschäftigung mit Integrationsmitteln der Senatsverwaltung für Finanzen voll auszuschöpfen. Und zwar mit dem Ziel, arbeitslosen Schwerbehinderten innerhalb von zwei Jahren berufliche Praxis und Fortbildung zu geben, was letztendlich dazu führt, die Verbesserung ihrer künftigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen, ist im jeweiligen Einzelfall eine Beschäftigung in der SenASGIVA möglich.

Es sollen regelmäßig sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte Fortbildungsangebote über die Regelungen des SGB IX, der Barrierefreiheit und barrierefreien Gestaltung von Information und Kommunikation angeboten werden, um sie für die Bedürfnisse Beschäftigter mit Behinderung zu sensibilisieren.

Die SenASGIVA hat sich verpflichtet, die Schwerbehindertenvertretung im gleichen Umfang wie die anderen Beschäftigtenvertretungen zu informieren und gibt ihr somit Gelegenheit, sich zum Beispiel auch an Auswahlgesprächen für zu besetzende Führungspositionen beratend zu beteiligen.

Grundsätzlich ist jeder Arbeitsplatz so zu gestalten, dass er für alle Mitarbeitenden mit einer Behinderung selbstständig zugänglich und uneingeschränkt nutzbar ist.

Für Menschen mit Behinderung, die wegen Art und Schwere ihrer Behinderung auf den Gebrauch eines Kraftfahrzeugs angewiesen sind, ist für einen geeigneten Parkplatz Sorge zu tragen.

Die SenASGIVA richtet für behinderte Beschäftigte den jeweiligen Arbeitsplatz entsprechend den individuellen Erfordernissen ein.

Die Kenntnisse über diese Regelungen und deren Einhaltung in der Führungstätigkeit spiegeln sich künftig im Basis-Anforderungsprofil und im Beurteilungsverfahren für die Führungskräfte wider.

Der Arbeitgeber hat sich verpflichtet, der Schwerbehindertenvertretung und den übrigen Beschäftigtengremien quartalsweise über den Stand der Beschäftigung von Schwerbehinderten und

Gleichgestellten zu berichten. Über die anderen Inhalte, wie z.B. Einhaltung der Beschäftigungsquote, Inanspruchnahme von Fördermitteln oder auch die Durchführung von einschlägigen Fortbildungen für Führungskräfte, wird jährlich berichtet.

## **8 Personalentwicklungskonferenz**

Um den Stand der Personalentwicklung regelmäßig zu evaluieren, findet einmal im Jahr eine Personalentwicklungskonferenz statt.

Die Konferenz wird von der/dem für Personal zuständigen Staatssekretär/in einberufen und eröffnet. Eingeladen werden alle Abteilungsleitungen des Hauses, alle Büroleitungen, die Frauenvertreterin, die Schwerbehindertenvertretung, eine Vertretung des Personalrats, die Personalentwicklungsberatung sowie die Leitung des Bereichs Personal und die Personalwirtschaftsstellenleitung und ggf. weitere erforderliche Sachverständige.

Die inhaltliche Ausrichtung der Konferenz orientiert sich an der jeweils aktuellen Fluktuationsstatistik, der Personalbedarfsplanung, den Aspekten des Frauenförderplans, dem aktuellen Kennzahlen-Bericht zur landesweiten Datenerhebung im Personalmanagement sowie zu einzelnen PE-Instrumenten, die aus gegebenen Anlass verstärkt eingesetzt werden sollen.

Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse werden protokolliert und die Beschäftigten entsprechend über diese informiert.

Die Personalentwicklungskonferenz dient den folgenden Zielen:

- Bestandsaufnahme des aktuellen Ist-Zustandes hinsichtlich der Fluktuation in den einzelnen Fachbereichen und der damit verbundenen Möglichkeit, Mitarbeitende der SenASGIVA gezielt auf freiwerdende Aufgabenbereiche zu entwickeln unter Berücksichtigung des Potenzials der einzelnen Beschäftigten sowie des Gleichstellungsaspektes,
- Überprüfung der Wirksamkeit einzelner PE-Maßnahmen in der Praxis / Beschluss zur Schwerpunktsetzung hinsichtlich des Einsatzes bestimmter PE-Instrumente den aktuellen Gegebenheiten entsprechend,
- Berichte aus den Bereichen,
- Gemeinsamer Erfahrungsaustausch,
- Stand der Umsetzung des Frauenförderplans.

## **9 Schlussbemerkung**

Das vorliegende PE-Konzept kann und soll kein fertiges Handlungsprogramm darstellen. Es ist vielmehr als Grundlage für alle Verantwortungsebenen zur Optimierung des Prozesses der Personalentwicklung zu verstehen. Es liegt nun an allen Beteiligten, die beschriebenen Handlungsfelder und Personalentwicklungsinstrumente mit Leben zu füllen, inhaltlich auszugestalten, zu institutionalisieren und zu operationalisieren.



Das PE-Konzept wird hinsichtlich seiner Anwendung und Wirksamkeit der PE-Instrumente fortgeschrieben. Diese Aufgabe obliegt dem zentral koordinierenden Fachbereich *Organisations- und Personalentwicklung, Change Management* (ZS B 4).

Aufgrund der Tatsache, dass die Personalentwicklung in ihrer unmittelbaren Durchführung jedoch vornehmlich bei den Führungskräften der SenASGIVA liegt und dementsprechend dort vor Ort die Erfahrungen in der praktischen Anwendung gemacht werden, ist eine an der Praxis orientierte Fortschreibung und Weiterentwicklung des Konzeptes sehr von einem entsprechenden Feedback abhängig und sollte bei Bedarf im Ausschuss für Personalmanagement abschließend diskutiert und beschlossen werden.

#### **Ansprechpartner/innen**

Die Ausführungen im PE-Konzept können nur grundsätzliche Informationen liefern. Für die Erörterung spezieller Fragen im Einzelfall, konstruktive Kritik und Anregungen stehen Ihnen zu den einzelnen Themenbereichen deshalb gerne zur Verfügung:

**Personalentwicklung** Gerald Eisberner - ZS B 41 - Tel.: 9028 (928) 2820,

E-Mail: [Gerald.Eisberner@senasgiva.berlin.de](mailto:Gerald.Eisberner@senasgiva.berlin.de)

[Personalentwicklung@senasgiva.berlin.de](mailto:Personalentwicklung@senasgiva.berlin.de)

**Wissensmanagement** N.N. - ZS B 42 - Tel.: 9028 (928) 2980,

E-Mail: [Wissensmanagement@senasgiva.berlin.de](mailto:Wissensmanagement@senasgiva.berlin.de)

**Gesundheitsmanagement** Bettina Pfeifer - ZS B 39 - Tel.: 9028 (928) 1192,

E-Mail: [Bettina.Pfeifer@senasgiva.berlin.de](mailto:Bettina.Pfeifer@senasgiva.berlin.de)

**Fortbildungsbeauftragte** Birgit Kersten - ZS B 43 - Tel.: 9028 (928) 1215,

E-Mail: [Birgit.Kersten@senasgiva.berlin.de](mailto:Birgit.Kersten@senasgiva.berlin.de)

[Fortbildung@senasgiva.berlin.de](mailto:Fortbildung@senasgiva.berlin.de)



**Personalentwicklungs-  
konzept LAF**



# Personalentwicklungskonzept LAF

## Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen	4
1.1 Grundsätze der Personalentwicklung	4
1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	5
1.3 Geltungsbereich	6
2. Funktionszyklus im Personalentwicklungsprozess	6
2.1 Bedarfsanalyse und Zielsetzung	7
2.2 Planung, Gestaltung und Durchführung	8
2.3 Erfolgskontrolle und Transfersicherung	9
2.4 Finanzierung	9
3. IST-Analyse und Ziele der Personalentwicklung im LAF	10
3.1 IST-Analyse	11
3.2 strategische Ziele	12
3.3 operative Ziele	12
4. Rollen	13
4.1 Behördenleitung	13
4.2 Führungskräfte	14
4.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	14
4.4 Beschäftigtenvertretungen (FV, SchwBV, PR)	15
4.5 zentrale Personalentwicklungsberatung	15
4.6 Ausschuss Personalmanagement	16
5. Handlungsfelder	17
5.1 Wissensmanagement	17
5.2 Kontinuierliche Qualifizierung	18
5.3 Führungskräfteentwicklung	19
5.4 Förderung der Zusammenarbeit	20
5.5 gesundheitsorientierte Personalentwicklung	21
5.6 Sonstiges	22

6. Instrumente der Personalentwicklung	23
6.1 Anforderungsprofile	24
6.2 Jahresgespräche	25
6.3 Beurteilungen	27
6.4 Führungskräftequalifizierungen	29
6.5 Mitarbeiterbefragung	31
6.6 Führungskräftefeedback	32
6.7 Coaching	33
6.8 Rotation (inkl. Entsendungen)	34
6.9 Hospitationen (inkl. EU-Hospitationen)	35
6.10 berufliche Aufstiegsmöglichkeiten	36
6.11 Wissenstransfer	38
7. Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung	39
Literaturverzeichnis	41
Anlage 1: Zielvereinbarungen	42
Anlage 2: Kreislauf Personalentwicklung inkl. Instrumente und Methoden zum Personalentwicklungsprozess	44
Anlage 3: Dokumentationsbogen Jahresgespräch	45
Anlage 4: Bedarfsmeldungen aus den Jahresgesprächen	47
Anlage 5: Übersicht Zeit-Maßnahmenplan	48

## 1. Grundlagen

Während sich seit Behördengründung am 01.08.2016 die Personalentwicklung im LAF primär mit der nachträglichen Anpassung der Qualifikationen von den Beschäftigten befasst hat, sieht sich das LAF nunmehr parallel dazu im Wettbewerb zu anderen Behörden der Berliner Landesverwaltung sowie der Brandenburger und Bundesverwaltung. Zeitgleich erfolgt durch den kontinuierlich steigenden Abgang aufgrund von Pensionierung oder Erreichung des Renteneintrittsalters eine Reduzierung der zur Verfügung stehenden Fach- und Führungskräfte, was die anwachsende Bedeutung der Personalentwicklung verdeutlicht.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept soll daher eine Grundlage für eine gemeinsame und erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Personalentwicklung im LAF schaffen.

Neben den Grundlagen und Zielen, werden vor allem die Handlungsfelder und die zur Zielerreichung benötigten Instrumente, Zuständigkeiten und Umsetzungswege vorgestellt.

### 1.1 Grundsätze der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist als ein kontinuierlicher, zielgerichteter Prozess zu betrachten, der sich über das gesamte Berufsleben der Beschäftigten erstreckt. Die originäre Aufgabe besteht darin, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Beschäftigten zu erkennen, zu entwickeln und diese mit den jeweiligen Anforderungen der Stellen in Übereinstimmung zu bringen.<sup>1</sup> Die systematische Personalentwicklung umfasst daher Maßnahmen die,

- die Kompetenzen und Potentiale der Beschäftigten erkennt und aufrechterhält und
- in Abstimmung mit den Zielen der Beschäftigten und dem Bedarf der Organisation die Kompetenzen und Potentiale fördert,
- mit dem Ziel die richtige Person zur richtigen Zeit auf der richtigen Stelle zu halten.

Dabei liefert eine systematische Personalentwicklung unterschiedlichen Nutzen für die jeweiligen Partizipierenden:

---

<sup>1</sup> Vgl. Mentzel, 2012, S. 1

<b>Nutzen für Organisation</b>	<b>Nutzen für Beschäftigte</b>	<b>Nutzen für die Adressaten des Verwaltungshandelns</b>
Organisationsentwicklung und effizienter Ressourceneinsatz	Kompetenzerweiterung	Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Rechtmäßigkeit

Letztlich handelt es sich bei der Personalentwicklung um eine Kooperationsaufgabe verschiedener Akteure. Dabei ist besonders der wertschätzende Umgang zwischen Führungskraft und den Mitarbeitenden hervorzuheben.

## 1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Personalentwicklung in der Berliner Verwaltung basiert auf einer Vielzahl rechtlicher Grundlagen.

Im § 6 Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) wurde die sie im Jahr 1999 erstmals verbindlich geregelt.<sup>2</sup> Im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst stellt § 5 TV-L die Grundlage für die Qualifizierung, als Teilbereich der Personalentwicklung, dar.<sup>3</sup> Daneben wird im § 17 Abs. 1 Laufbahngesetz (LfbG) für den Bereich der Beamtinnen und Beamten die Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts für jede Dienstbehörde gefordert. Im § 4 Abs. 1 Laufbahnverordnung allgemeiner Verwaltungsdienst (LVO-AVD) werden die Ziele sowie die zu enthaltenden Instrumente vorgegeben.<sup>4</sup> Darüber hinaus wurden mit den „Landesweiten Leitlinien für die Personalentwicklung“ einheitliche Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung in der Berliner Verwaltung etabliert.<sup>5</sup>

Neben den für die Berliner Verwaltung geltenden Grundsätzen sind ebenso der Frauenförderplan<sup>6</sup> als Grundlage für die interne Personalentwicklung als auch die Inklusionsvereinbarung des LAF maßgebend. Zusätzlich legt die Dienstvereinbarung

<sup>2</sup> Vgl. Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz, 1999

<sup>3</sup> Vgl. Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder

<sup>4</sup> Vgl. Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten des allgemeinen Verwaltungsdienstes, 2013

<sup>5</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien für Personalentwicklung, 2012

<sup>6</sup> Vgl. Frauenförderplan LAF, 2018

Personalmanagement zu den bereits genannten Grundlagen, weitere Rahmenbedingungen fest.

Die Vielzahl der gesetzlichen Grundlagen zeigt die Bedeutung der Personalentwicklung auf und welchen Stellenwert die Personalentwicklung in der Berliner Verwaltung einnimmt.

### **1.3 Geltungsbereich**

Personalentwicklung ist ein kooperativer Prozess an dem jede und jeder Beschäftigte, unabhängig von der Verantwortungsebene, welche sie innehaben, welche Funktion sie ausüben und in welchem Bereich sie tätig sind, beteiligt sind. Das Personalentwicklungskonzept richtet sich damit an alle Beschäftigten sowie an alle verbeamteten Dienstkräfte des LAF.

## **2. Funktionszyklus im Personalentwicklungsprozess**

Der Prozess der Personalentwicklung erfolgt systematisch und wird dabei in unterschiedliche Phasen, die sich gegenseitig beeinflussen, separiert. Bei den einzelnen Phasen handelt es sich um Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Planung und Gestaltung, Durchführung sowie Erfolgskontrolle und Transfersicherung (siehe Abb. 1).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien für Personalentwicklung, 2012, S. 5

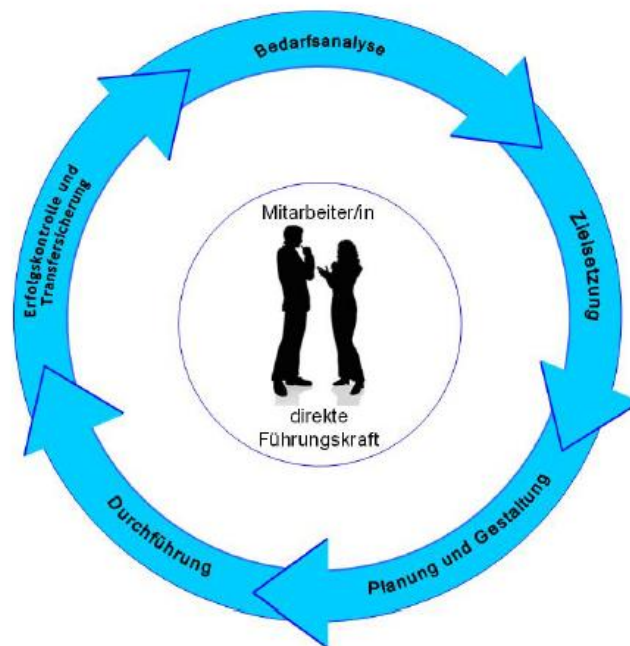


Abbildung 1: Personalentwicklungsprozess

In den einzelnen Phasen stehen der Führungskraft jeweils unterschiedliche Personalentwicklungsinstrumente zur Verfügung. Zur Verdeutlichung kann dafür das Schaubild Kreislauf Personalentwicklung inkl. Instrumente und Methoden zum Personalentwicklungsprozess herangezogen werden (Anlage 2).

## 2.1 Bedarfsanalyse und Zielsetzung

Die **Bedarfsanalyse** bildet die Grundlage für die darauf aufbauenden Phasen dar. Im Rahmen der Bedarfsanalyse wird ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt. Zunächst erfolgt die Erhebung des aktuellen und künftigen Aufgabenspektrums als auch der damit verbundenen erforderlichen Kompetenzen, welche dem Anforderungsprofil (AP) zu entnehmen sind. Daneben wird der Ist-Stand anhand der Qualifikationen, Motivation und Potentiale der Mitarbeitenden untersucht, so dass im Resultat der Personalentwicklungsbedarf aufgezeigt werden kann.

Wichtige Fragenstellungen im Rahmen der Bedarfsanalyse:

- Welche Aufgaben sind zu erledigen?

- Welchen Anforderungen muss die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter künftig gerecht werden?
- Über welche Kompetenzen verfügt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter?
- Welches Entwicklungspotential steckt in der Mitarbeiterin bzw. in dem Mitarbeiter?

Anschließend folgt die **Zielsetzung**. Diese erfolgt bilateral zwischen Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und wird verbindlich zwischen den Gesprächspartnern vereinbart. Dabei sollen die Ziele künftige Verhaltens- und Leistungsstandards aufzeigen, die durch die Personalentwicklungsmaßnahmen realisiert werden sollen.<sup>8</sup>

Wichtige Fragenstellungen im Rahmen der Zielsetzung:

- Welchen Entwicklungsstand soll die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erreichen?
- Bis wann soll der Entwicklungsstand erreicht werden?
- Mit welchen Mitteln wird die Maßnahme erreicht?

## 2.2 Planung, Gestaltung und Durchführung

Innerhalb der **Planung und Gestaltung** werden von der Führungskraft und den Beschäftigten geeignete Maßnahmen eruiert (bspw. im Rahmen eines Jahresgesprächs)

Wichtige Fragestellungen im Rahmen der Planung und Gestaltung

- Was sind die konkreten Lernziele, Inhalte und Instrumente der Personalentwicklungsmaßnahme?
- Wer führt die Maßnahme an welchem Ort durch?
- Welcher Zeitrahmen ist dabei zu beachten?

Die **Durchführung** der Maßnahme bildet zugleich den Kern der Personalentwicklungsarbeit. Je nach Dauer der Maßnahme, muss bereits während der Durchführung durch die Führungskraft geprüft werden, dass die Maßnahme wie geplant verläuft.<sup>9</sup>

Wichtige Fragenstellungen im Rahmen der Durchführung

- Verläuft die Maßnahme ordnungsgemäß oder muss ggf. interveniert werden?

---

<sup>8</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien für Personalentwicklung, 2012, S. 6

<sup>9</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien für Personalentwicklung, 2012, S. 6

## 2.3 Erfolgskontrolle und Transfersicherung

Die **Erfolgskontrolle**, in der der direkte Nutzen aus der Maßnahme geprüft wird, erfolgt im Anschluss an die Durchführung. Aufgabe ist es zu prüfen inwieweit die Personalentwicklungsmaßnahme zum Erreichen des vorher definierten Ziels beigetragen hat. Dies erfolgt anhand Feedbackbögen oder anhand von Gesprächen, die aufgrund des hohen Praxisbezugs (Überprüfung von Wissens- und Kompetenztransfer erfolgt ausschließlich in der Praxis), durch die Führungskraft zu begleiten sind.

Wichtige Fragenstellungen im Rahmen der Erfolgskontrolle

- Konnten die Lernziele erreicht werden?
- Sind die eingesetzten Instrumente/Methoden geeignet?
- Müssen weitere Veranlassungen getroffen werden um die Ziele zu erreichen?
- Können Optimierungen für die nächste Personalentwicklungsmaßnahme abgeleitet werden?

Bei der **Transfersicherung** soll die Anwendung und Etablierung des neu erworbenen Wissens sichergestellt werden. Dabei gilt es zu beachten, dass dies nur erfolgen kann, sofern das erlernte Wissen und die Kompetenzen auch angewendet werden können. Neue Kenntnisse können nur durch gezielte Anwendung, wie z.B. Übernahme erweiterter Aufgaben, wirksam werden. Es obliegt den Führungskräften geeignete Rahmenbedingungen zu gewährleisten, so dass eine Transfersicherung sichergestellt werden kann.

Wichtige Fragenstellungen im Rahmen der Transfersicherung

- Werden die neu erworbenen Kompetenzen adäquat am Arbeitsplatz umgesetzt?

Der ganzheitliche Prozess der Personalentwicklung beginnt nach erfolgreicher Transfersicherung erneut bei der Bedarfsanalyse auf Grundlage der neu geschaffenen Situation.

## 2.4 Finanzierung

Die Finanzierung der einzelnen Maßnahmen erfolgt zunächst aus dem Titeln 1170/52501 und 1170/54002, die für Personalentwicklung, Wissensmanagement und



Gesundheitsmanagement zur Verfügung stehen. Für den Doppelhaushalt 2018/2019 sind in diesen Mittel in Höhe von 31.300 Euro pro Haushaltsjahr vorhanden.

Das Ziel ist, im Rahmen der Deckungsfähigkeit 60.000 Euro/ Jahr für Maßnahmen der Personalentwicklung zur Verfügung zu stellen. Nach aktuellem Stand ist davon auszugehen, dass diese Mittel auch in künftigen Haushaltsjahren benötigt werden.

Aufgrund der überdurchschnittlich hohen Anzahl von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern ist die Realisierung einer Basis-Qualifizierungsreihe in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsakademie geplant. Notwendige Sachmittel müssen zusätzlich bereitgestellt werden.

### **3. IST-Analyse und Ziele der Personalentwicklung im LAF**

Zunächst wird anhand der IST-Analyse die Beschäftigtenstruktur der Behörde aufgezeigt. Auf deren Basis lassen sich mittel- und langfristige Ziele ableiten.

Die Ziele der Personalentwicklung lassen sich aus der Sicht der unterschiedlichen Akteure des Personalentwicklungsprozesses verschieden abbilden. Um eine erfolgreiche Personalentwicklung zu betreiben, bedarf es Klarheit bei allen Akteuren an dem Prozess über die zu erreichenden Ziele. Eine grundlegende Aufgabe ist daher einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen der Beteiligten herbeizuführen, und damit die Entwicklungsziele der einzelnen Dienstkraft in die generellen Ziele des LAF zu integrieren.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Mentzel, 2012, S. 9

### 3.1 IST-Analyse

Im Rahmen der IST-Analyse erfolgt eine Bestandsaufnahme der Beschäftigtenstruktur im LAF.

Kennzahl	Frauen absolut	Männer absolut	Gesamt	Quote
Beschäftigte in Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt (ehem. höheren Dienst) bzw. vergleichbare Tarifbeschäftigte	9	18	27	5,24 %
Beschäftigte in Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt (ehem. gehobener Dienst) bzw. vergleichbare Tarifbeschäftigte	227	154	381	73,98 %
Beschäftigte in Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt (ehem. mittlerer Dienst) bzw. vergleichbare Tarifbeschäftigte	65	42	107	20,77 %
Beschäftigte in Führungspositionen <sup>11</sup>	40	32	76	14,76 %
Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Aufstieg in das 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2	1	1	2	4,16 % <sup>12</sup>
Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Aufstieg in das 1. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2	0	1	1	2,08 % <sup>13</sup>
Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im VL I	4	2	6	1,54 % <sup>14</sup>
Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im VL II	2	2	4	1,03 % <sup>15</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien, 2012, S. 3 [Führungskraft ist wer „[...] Einflussnahme auf das Personal, die Organisationsstruktur und die strategische Zielsetzung der jeweiligen Organisationseinheit mit unmittelbarer Auswirkung auf die Qualität der Aufgabenerledigung, Beschäftigtenzufriedenheit und [Behörden]kultur hat.“

<sup>12</sup> Gemessen an der Gesamtzahl der verbeamteten Dienstkräfte im LAF (Summe: 48)

<sup>13</sup> ebd.

<sup>14</sup> Gemessen an der Gesamtzahl der Tarifbeschäftigten im LAF (Summe: 389)

<sup>15</sup> ebd.

### 3.2 strategische Ziele

Die strategischen Ziele der landesweiten Personalentwicklung<sup>16</sup> finden sich auch in den strategischen Zielen der Personalentwicklung für das LAF wieder.

Die strategischen Ziele der Personalentwicklung sind

- gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte
- Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit
- Hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung<sup>17</sup>

Die strategischen Ziele werden innerhalb eines zeitlichen Horizonts von fünf Jahren realisiert.<sup>18</sup>

### 3.3 operative Ziele

Aus den genannten strategischen Zielen lassen sich die operativen Ziele der Personalentwicklung ableiten. Diese bilden zusammen mit den fachlichen Zielen die Grundlage für die Zielvereinbarungen innerhalb des LAF. Die Operationalisierungen lassen sich aus der Anlage Zielvereinbarungen (Anlage 1) entnehmen.

#### gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte

- Die Voraussetzung für eine altersgerechte Beschäftigung ist lebenslanges Lernen, das sich an den Zielen der Organisationseinheit orientiert. Der Förderung der Lernkompetenz kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Dabei sollen die Beschäftigten mindestens eine fachliche oder außerfachliche Fortbildung im Laufe eines Jahres besucht haben.
- Veränderungsbereitschaft, als Schlüsselkompetenz, wird durch das LAF gefördert.
- Für die adäquate Verwendung der Beschäftigten sowie eine effektive Personalentwicklung stehen in jedem Aufgabengebiet aktuelle und gut handhabbare Anforderungsprofile zur Verfügung.

<sup>16</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien für Personalentwicklung, 2012, S. 1

<sup>17</sup> Vgl. LVO-AVD, 2013, § 4 Absatz 1, Satz 2 [Ziel ist es, gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit sowie eine hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung in den von den Dienststellen zu verantwortenden Personalentwicklungsprozessen zu erreichen.]

<sup>18</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 13

- Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem sicheren Verwaltungshandeln durch interne und externe Fortbildungen.
- Die Beschäftigten des LAF können im Rahmen der dienstlichen Erfordernisse flexible Arbeitszeitmodelle nutzen.

### Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit

- Der Anteil weiblicher Führungskräfte entspricht dem Anteil der weiblichen Beschäftigten des LAF.
- Die Teilnahme und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt unter dem Grundsatz der Gleichbehandlung.
- Betreuungsmöglichkeiten für Kinder der LAF-Beschäftigten stehen für Notfälle am Arbeitsplatz zur Verfügung.

### Hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung

- Die Personalentwicklung als Führungsaufgabe wird durch die Führungskräfte kontinuierlich mit Priorität umgesetzt. Sie kommunizieren mit den Beschäftigten regelmäßig auf einer wertschätzenden Basis und wirken aktiv auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ein.
- Die Führungskompetenz der Führungskräfte wird durch die eigene Vorbildwirkung untermauert. Sie nehmen regelmäßig (mind. eine Veranstaltung mit Führungsbezug pro Jahr) an Fortbildungen teil und zeigen Veränderungsbereitschaft, indem sie den eigenen Organisationsbereich bei Bedarf wechseln.
- Jede Führungskraft nimmt aktiv Verantwortung für die Erreichung von Zielen, die ihre Organisationseinheit betreffen, wahr.

## **4. Rollen**

Die Personalentwicklung vereint als eine Kooperationsaufgabe unterschiedliche Beteiligte in dem Prozess.

### **4.1 Behördenleitung**

Der Präsident des LAF legt abteilungsübergreifend den Grundstein für eine effektive Realisierung der Personalentwicklung. Er verantwortet die Festlegung der strategischen Ziele der Personalentwicklung und übernimmt eine Vorbildfunktion innerhalb der Behörde.<sup>19</sup>

## **4.2 Führungskräfte**

Die Personalentwicklung zählt zu den originären Führungsaufgaben und ist damit untrennbar von der jeweiligen Führungskraft<sup>20</sup> zu betrachten. Zu dem Personenkreis der Führungskräfte zählen die Team-, Sachgebiets-, Gruppen-, Referats- und Abteilungsleitungen. Die Führungskräfte sind in der Regel erste Ansprechpersonen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Arbeitskultur, die das Lernen fördert.

Sie stehen für Fragen der Mitarbeitenden bereit, geben Auskunft über mögliche Entwicklungsmöglichkeiten, unterstützen die Mitarbeitenden in ihren Entwicklungsprozess, geben konkrete Anregungen für ihren Qualifizierungsprozess und vereinbaren Personalentwicklungsziele.

Den Führungskräften obliegt es die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Kompetenzen, Leistungsbereitschaft, Motivation und Wissensständen einzuschätzen, da sie die Stärken und Defizite der einzelnen Mitarbeitenden direkt beobachten können. Aus diesen Beobachtungen und Bewertungen erarbeiten sie Personalentwicklungsbedarfe und setzen zielgerichtet Personalentwicklungsmaßnahmen um. Sie sind damit, unter Beachtung der übergeordneten Behörden- und Abteilungsziele, für die Realisierung der Personalentwicklungsziele in ihrem eigenen Bereich verantwortlich.

Bei diesen Aufgaben werden sie durch die Personalentwicklungsberatung des LAF unterstützt, indem sie die relevanten Personalentwicklungsinstrumente zur Verfügung stellt und die Führungskräfte bei Bedarf berät.

## **4.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Personalentwicklung ist nicht möglich ohne Eigeninitiative, Engagement und der Bereitschaft zu Veränderungen seitens der Beschäftigten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen die Verantwortung für ihre eigene persönliche und berufliche Entwicklung. Sie reflektieren ihre

---

<sup>19</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 5

<sup>20</sup> Siehe Fußnote 11

Fähigkeiten, formulieren Vorstellungen zu beruflichen Interessen und Zielen und thematisieren diese im gemeinsamen Dialog mit der direkten Führungskraft. Die Kommunikation mit der eigenen direkten Führungskraft kann seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch eingefordert werden, bspw. durch die Bitte nach einem verpflichtenden Jahresgespräch.

Die Aufrechterhaltung der beruflichen Eignung durch Qualifizierungen ist eine Verpflichtung der Beschäftigten. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann daher zu seinem eigenen Personalentwicklungsprozess beitragen und ist angehalten sich aktiv miteinzubringen.

#### **4.4 Beschäftigtenvertretungen (FV, SchwBV, PR)**

Die Beschäftigtenvertretungen stellen bei der Gestaltung und Durchführung von Maßnahmen der Personalentwicklung ein wichtiges Bindeglied zwischen der Dienststelle und allen Beschäftigten dar. Dabei beruht die gemeinsame Zusammenarbeit auf einem vertrauensvollen und konstruktiven Umgang miteinander, unter Beachtung der gesetzlichen Beteiligungsrechte.

#### **4.5 zentrale Personalentwicklungsberatung**

Die Personalentwicklungsberatung berät die Leitung und Führungskräfte bei der Entwicklung strategischer Ziele der Personalentwicklung und forciert im Rahmen einer Prozessverantwortung durch operativ, individuelle Maßnahmen die Umsetzung der erarbeiteten Strategien.

Im Personalentwicklungsprozess sowie im Rahmen der Umsetzung des PE-Konzepts nimmt die Personalentwicklungsberatung des LAF eine neutrale Stellung ein. Sie ist Ansprechperson für alle Führungskräfte hinsichtlich der Personalentwicklung und organisatorisch in das Referat ZS B eingegliedert. Den Beschäftigten des LAF stehen die Führungskräfte als dezentrale Personalentwicklungsberatung zur Seite.

Die erste Ansprechpartnerin bzw. der erste Ansprechpartner für Beschäftigte die sich zu Themen der Personalentwicklung erkundigen oder die eigene Entwicklung vorantreiben möchten ist stets die direkte Führungskraft. Die Führungskraft kann sich bei Unklarheiten oder zur Unterstützung jederzeit an die Personalentwicklungsberatung wenden. Unter

Berücksichtigung des Dienstweges ist die Inanspruchnahme der Personalentwicklungsentwicklungsberatung auch für die Beschäftigten des Hauses möglich.

Sofern sich im Rahmen der zentralen Personalentwicklungsberatung, durch Meldung aus den Jahresgesprächen oder durch anderweitige Mitteilung Fortbildungsbedarfe für die Beschäftigten ergeben, wird durch eine interne Weiterleitung an die Fortbildungsbeauftragte des LAF eine abschließende Bearbeitung sichergestellt.

Die zentrale Personalentwicklungsberatung unterstützt darüber hinaus geplante Maßnahmen und initiiert eigenständig Maßnahmen innerhalb der Umsetzung operativer Ziele. Sie überprüft und evaluiert die umgesetzten Maßnahmen.

#### **4.6 Ausschuss Personalmanagement**

Die Rahmen-Dienstvereinbarung über das Personalmanagement in der Berliner Verwaltung (RDV Personalmanagement) sieht vor, dass in jeder Dienststelle ein Ausschuss für Personalmanagement zu etablieren ist. Dieser wird paritätisch zu je vier Vertreterinnen bzw. Vertretern der Dienststelle und je vier Vertreterinnen bzw. Vertretern der Beschäftigtenvertretungen (PR, FV, SbV) besetzt.<sup>21</sup> Für die konkrete Besetzung des Ausschusses werden folgende Personen vorgeschlagen:

- ZS B 221 (Moderation)
- Präs
- ZS AbtL
- II AbtL

Die Aufgaben des Ausschusses erstrecken sich von einem kontinuierlichen Austausch über die Ausgestaltung und Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Personalmanagementkonzepts über die Begleitung von Personalmanagementprozessen sowie Beratung von Zieldefinitionen und Zeit- und Maßnahmenplanungen (bspw. Fortbildungs- und Qualifizierungsbedarfe, Wissensmanagementprozesse, Kriterien zur Vergabe von Leistungsprämien) bis hin zu der Vorbereitung und Empfehlung von Entscheidungen. Weitere Aufgaben sind die Begleitung von Organisationsveränderungen, Umstrukturierungen, Stellenpläne, sowie die Entscheidung über Leistungsprämien und Leistungszulagen.

---

<sup>21</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 7

## 5. Handlungsfelder

Die nachfolgenden Handlungsfelder ergeben sich sowohl aus der internen Aufgabenstellung und Aufbau als neue Behörde der Berliner Verwaltung sowie aus den Zielvorgaben des Senats. Zu finden sind etwaige Hinweise auf die nachfolgenden Ausführungen in den „Landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung“<sup>22</sup>, in der RDV Personalmanagement als auch im 11-Punkte-Programm<sup>23</sup> für nachhaltiges Personalmanagement in der Berliner Verwaltung.

### 5.1 Wissensmanagement

Der im Jahr 2015 erstmals implementierte Prozess eines strukturierten Wissensmanagements in der Berliner Verwaltung wird weiterhin fortgeführt. In einem separaten Konzept zum Wissensmanagement wird der Prozess für das LAF dezidiert dargestellt. Die Fertigstellung des Konzepts ist für das III. Quartal 2019 anberaumt.

Die Nutzenaspekte eines funktionierenden Wissensmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Bewahrung des Wissens durch „Speicherung“ bzw. Dokumentation
- Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten
- Gezielte und schnellere Einarbeitung von neuen Beschäftigten durch Inanspruchnahme des dokumentierten Wissens
- Innovation durch Reflexion über das eigene Fachgebiet
- Wissensdokumentation in Form eines Wikis.

Der Wissenstransfer nimmt innerhalb der Berliner Verwaltung eine fortschreitende Relevanz und damit einhergehende Notwendigkeit ein. Unter Betrachtung des demografischen Wandels sowie der Fluktuationsrate des LAF, ist eine Implementierung des Wissensmanagements unabdingbar. Im Rahmen dessen können sowohl der Wissenstransfer, die Stellendoppelbesetzung als auch der Einsatz von Senior Experten dem Wissensverlust entgegenwirken.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien Personalentwicklung, 2012

<sup>23</sup> Vgl. 11-Punkte-Programm Personalmanagement, 2015

<sup>24</sup> Vgl. Landesweiter Leitfaden Wissenstransfer, 2014, S. 2



Darüber hinaus stehen den Führungskräften sowie dem Personalreferat des LAF Tools zur Risikoanalyse zur Verfügung, welche einen bereichsspezifischen Überblick über aktuelle und kommende Handlungsbedarfe bieten.

Informationen über den Ablauf sowie der jeweiligen Förderung (z.B. Beantragung von Senior Experten, Stellendoppelbesetzung oder Antrag auf Wissenstransfer) sind im Personalreferat des LAF erhältlich.

## 5.2 Kontinuierliche Qualifizierung

Aufgrund der sich stetig ändernden Anforderungen, der zunehmenden Fluktuationsrate als auch des demografischen Wandels gilt die kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten als ein fundamentaler Bestandteil der Personalentwicklung. Diese erfolgt durch eine konkrete Fortbildungsplanung. Fortbildungsbedarfe bestehen grundsätzlich in allen Abteilungen des LAF. Dabei beinhaltet die Qualifizierung, welche unter Punkt 7.2.3. der RDV Personalmanagement verankert ist, sowohl Weiterbildungen als auch Fortbildungen.

Der Begriff der **Qualifizierung** erstreckt sich von dem Erhalt, dem Aufbau bis hin zum Ausbau fachlicher und außerfachlicher Kompetenzen, welche für die beruflichen Anforderungen notwendig sind.<sup>25</sup>

Im Rahmen der **Weiterbildung** werden zudem Qualifikationen erworben, wodurch sich für die Beschäftigten neue Tätigkeitsfelder im LAF resp. in der Berliner Verwaltung erschließen können.

Die **Fortbildung** bezieht sich dahingegen auf die aktuell auszuführende Tätigkeit und dient der Aktualisierung der fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen, um die eigene Handlungsfähigkeit weiterhin gewährleisten zu können. Im Rahmen dessen bietet die Verwaltungsakademie ein umfassendes Angebot an individuellen Fortbildungen für die unterschiedlichen Berufsgruppen der Verwaltung an. Neben diesen zählen auch etwaige Inhouse Veranstaltungen, welche durch den Fortbildungsbereich im Personalreferat regelmäßig organisiert werden, zu dem Themenpunkt der Fortbildung. Über mögliche Angebote können Sie sich sowohl auf den Seiten der VAK als auch im [Intranetauftritt](#) des Fortbildungsbereichs informieren.

---

<sup>25</sup> Vgl. TV-L, 2006, S. 11

Die kontinuierliche Qualifizierung ist zu fördern und daher auch als Teil der, zwischen den Beschäftigten und ihren direkten Führungskräften zu führenden, Jahresgespräche zu thematisieren.<sup>26</sup>

Alle Beschäftigten sollen mindestens alle zwei Jahre an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Qualifizierungen sind zielorientiert zu genehmigen.

### **5.3 Führungskräfteentwicklung**

Die Entwicklung und Qualifizierung der Führungskräfte richtet sich an den strategischen und operativen Zielen des LAF aus. Die Kompetenz, die Motivation als auch das Engagement der Führungskräfte beeinflussen den Erhalt der Motivation und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und sind daher entscheidende Einflussfaktoren für die weitere Entwicklung des LAF.

Die geeignete Wahl der Maßnahmen als auch die Qualifizierung der Führungskräfte bilden wesentliche Faktoren innerhalb der Personalentwicklung. Die Führungskräfte nehmen daher eine elementare Rolle im weiteren Entwicklungsprozess ein und sind unter diesem Aspekt auch besonders zu fördern.<sup>27</sup>

Darüber hinaus wird mit der Maßnahme des internen als auch externen Führungskräftezirkels der konstruktive Austausch der Führungskräfte sowie die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens forciert.

Das Führungskräftefeedback wird dazu die Möglichkeit bieten etwaige Probleme im Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen, diese reflektieren zu können, Gegenmaßnahmen einzuleiten und eigene Defizite zu minimieren.

Einzelne Fortbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte werden auf der Basis der Ergebnisse der zuvor genannten Maßnahmen individuell konkretisierbarer, so dass die Maßnahmen gezielter und effektiver genutzt werden können. Dies umfasst insbesondere Potentialanalysen für Spitzenführungskräfte.

---

<sup>26</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 13

<sup>27</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 6

## 5.4 Förderung der Zusammenarbeit

Die kollegiale Zusammenarbeit und kollegiale Beratung ist die Basis, auf welcher die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbauen. Ein gutes Arbeitsklima und eine angenehme Arbeitsatmosphäre fördern nicht nur die Attraktivität der Tätigkeit sondern können auch Belastungssituationen bis zu einem gewissen Grad ausgleichen.

Grundlage für ein gutes Arbeitsklima ist ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander, so dass eine entspannte Stimmung zwischen den Kolleginnen und Kollegen besteht die ebenso durch Hilfsbereitschaft und offene Kommunikation bestimmt wird. Hierbei handelt es sich dabei nicht um Selbstverständlichkeiten. Um diese Umgebung zu schaffen wird auch im LAF die gemeinsame Zusammenarbeit gefördert.

Die hier beschriebene vertrauensvolle Zusammenarbeit soll die Basis für das Erreichen qualitativ und quantitativ hochwertiger Leistungen darstellen, insbesondere wenn es bei der Klärung inhaltlicher Fragen keinen Konsens geben sollte.

Zur Förderung des Arbeitsklimas findet jährlich ein gemeinsamer Betriebsausflug der einzelnen Organisationen im LAF statt. Darüber hinaus gibt es bei eruierten Bedarfen (bspw. Kommunikationsprobleme Team, Generations- und Rollenwechsel, Veränderungen des Teamklimas) die Möglichkeiten für Teamentwicklungsmaßnahmen, Supervisionen o.Ä.. Diese dienen nicht nur der Beseitigung von Problemen, sondern sind ebenso für die Fortentwicklung des Teams in struktureller, prozessualer und zwischenmenschlicher Hinsicht von großer Bedeutung. Durch die Unterstützung der VAK werden diese individuell geplant und je nach den Bedürfnissen der Organisationseinheit durchgeführt. Zusätzlich zu den genannten Optionen wird das Arbeitsklima auch durch Teamtage als präventive Maßnahme sowie durch bereichsübergreifende Fortbildungen gefördert.

Als weiteres Element ist die externe Sozialberatung zu nennen. Bei bestehenden Konflikten, daraus resultierenden Spannungen am Arbeitsplatz oder auch anderweitigen Anliegen, welche die Mitarbeitenden beschäftigen, kann die Hilfe durch die Tag und Nacht besetzte Sozialberatung in Anspruch genommen werden. Die angesprochenen Themen unterliegen dabei selbstverständlich der Vertraulichkeit.

Im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) wird ebenfalls eine vertrauens- und respektvolle Arbeitsumgebung für die Beschäftigten geschaffen. Innerhalb dessen kommt das LAF den Beschäftigten gegenüber seiner Fürsorgepflicht nach und stellt damit zugleich sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die länger als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig sind, ihre Arbeitsunfähigkeit überwinden respektive einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen können.<sup>28</sup>

## **5.5 gesundheitsorientierte Personalentwicklung**

Die strategische Konzeptionierung der Personalentwicklung im LAF sieht vor, dass die Aufgabe der Personalentwicklung als auch die des Gesundheitsmanagements systematisch Teil des Personalmanagements sind. Die Implementierung des innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgt daher im LAF konzeptionell eigenständig.<sup>29</sup>

Dennoch weist die Personalentwicklung umfassende Schnittstellen mit dem Gesundheitsmanagement als integralen Bestandteil des Personalmanagements auf. Im Mittelpunkt stehen die Beschäftigten. Denn gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis für eine zukunftsorientierte und leistungsfähige Verwaltung. Der Erfolg des Verwaltungshandelns und der sich zwangsläufig ergebenden Veränderungsprozesse hängt maßgeblich davon ab, wie motiviert und leistungsfähig die Beschäftigten sind.

Die Personalentwicklung im LAF geht daher mit einem aktiven Gesundheitsmanagement einher. So können sich die Effekte von Personalentwicklungsmaßnahmen bis in das Gesundheitsmanagement erstrecken. Maßnahmen, bei welchen der Leitgedanke auf die Personalentwicklung der Beschäftigten gerichtet ist und Auswirkungen in das Gesundheitsmanagement haben, werden diesem Handlungsfeld zugeordnet. Maßnahmen der Personalentwicklung verfügen daher auch über Schnittstellen mit der konzeptuellen Aufstellung des Gesundheitsmanagements.

---

<sup>28</sup> Vgl. SGB IX, § 167 Absatz 2 Satz 1 [Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement)]

<sup>29</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2012, S. 10, Pkt. 7 (1) [Grundlage der Personalentwicklung ist ein Personalentwicklungskonzept, welches jede Dienststelle für den Zeitraum von fünf Jahren zu erstellen, evaluieren und fortzuschreiben hat. Das Konzept berücksichtigt das innerbetriebliche Gesundheitsmanagement.]

Zu diesen können neben anderen bspw. die Führungskräftefortbildung „gesundheitsorientierte Führung“, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung zur psychischen Belastung am Arbeitsplatz, das Eltern-Kind-Zimmer, altersgerechte Arbeitsbedingungen als auch weitere Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung herangezogen werden.

## 5.6 Sonstiges

Neben den bereits genannten Handlungsfeldern, gilt es noch weitere Themenkomplexe zu berücksichtigen. So muss sich das LAF im Rahmen der Einstiegsphase als attraktiver Arbeitgeber innerhalb der Berliner Verwaltung behaupten können. Dabei ist es notwendig bereits durch einen strukturierten Auswahlprozess Transparenz zu schaffen und die Bewerberinnen und Bewerber durch ein zeitgemäßes Recruitingssystem für das LAF gewinnen zu können. Weiterhin dienen aktuelle Anforderungsprofile, die den Bewerberinnen und Bewerbern Aufschluss über die Inhalte der Aufgabengebiete geben, als auch Willkommensmappen zur Begrüßung einem positiven Einstieg. In dieser werden den neuen Beschäftigten die grundlegenden Regelungen, wie bspw. die Dienstvereinbarung „Flex und Öffnungszeiten“, die Korruptionsrichtlinien als auch die Geschäftsanweisung des LAF näher erläutert.<sup>30</sup>

Im Rahmen dieser Willkommenskultur wird neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wertschätzender und transparenter Einstieg in das neue Aufgabengebiet ermöglicht.

Innerhalb der Entwicklungsphase ist die gemeinsame Zusammenarbeit von Gleichberechtigung und Akzeptanz der individuellen Lebensführung der einzelnen Beschäftigten geprägt. Als integraler Bestandteil sind die Gleichstellung und die Vorgaben des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) bei der Personalpolitik und Personalführung durch alle Ebenen zu gewährleisten. Die Gleichstellung von Mann und Frau, die Förderung von Frauen zum Abbau von Unterrepräsentanzen als auch die Unterstützung der weiblichen Beschäftigten bei der beruflichen Entwicklung ist im Rahmen der Personalverantwortung Aufgabe aller Führungskräfte. Der aktuelle Frauenförderplan des LAF ist dabei maßgeblich.

Das LAF präsentiert sich als offene und tolerante Dienstleistungsbehörde, in der es keinen Platz gibt für Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der

---

<sup>30</sup> Geschäftsanweisung LAF, 2018

sexuellen Identität. Rechtsgrundlage bildet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Das LAF schützt Beschäftigte vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und hat zugleich präventive Vorkehrungen zu treffen. Diese werden unter anderem durch eine AGG-Beauftragte wahrgenommen. Ebenso ist die Dienstvereinbarung Konfliktmanagement aktueller Verhandlungsgegenstand der Beschäftigtenvertretungen des LAF. Mit diesen Maßnahmen wird der Vielfalt und Verschiedenheit der Beschäftigten des LAF Rechnung getragen.

Zur Unterstützung einer individuellen Lebensführung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden neben den flexiblen Arbeitszeiten, Eltern-Kind-Zimmer durch das LAF zur Verfügung gestellt. Grundlage hierfür bildet die [Geschäftsanweisung](#) des LAF sowie die sich im Geschäftsgang befindliche Dienstvereinbarung „Flex und Öffnungszeiten“. Die Möglichkeiten alternierender mobiler Arbeit werden ausgebaut und gefördert.

## **6. Instrumente der Personalentwicklung**

Innerhalb eines Personalentwicklungsprozesses kommen unterschiedliche operative Methoden zum Einsatz (siehe Anlage 2). Die Instrumente, die auf verschiedenen strategischen Grundlagen und Informationsquellen basieren, dienen sowohl den Führungskräften sowie auch den Mitarbeitenden bei der Gestaltung der Personalentwicklungsprozesse.

In Anbetracht der Gegebenheit, dass das LAF seit seiner Entstehung im Jahr 2016 in einem nicht unerheblichen Umfang neues Personal gewinnen musste, welches primär aus sog. Quereinsteigern bestand<sup>31</sup>, der Tatsache, dass aufgrund dieser Neueinstellungen eine Vielzahl von Führungskräften über geringe oder keine Berufserfahrung verfügt als auch des Umstandes der spürbaren Fluktuation der Mitarbeitenden lassen sich folgende Prioritäten der Instrumente für das LAF hervorheben.

Zunächst wird der Fokus auf die wiederkehrenden Instrumente, wie Jahresgespräche und Dienstliche Beurteilung gelegt. Hierzu wurden bereits Inhouse-Schulungen im LAF etabliert, um auch Führungskräfte mit wenig Berufserfahrung für diese Instrumente zu sensibilisieren. Um fehlendes Verwaltungsgrundwissen, aufgabenspezifisches Fachwissen als auch die Methoden- und Individualkompetenzen für berufsfremde Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

---

<sup>31</sup> 62 % der LAF-Beschäftigten sind Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger (Stand: 01.01.2019)

zu erlangen und dies als dauerhafte Aufgabe des LAF zu manifestieren, wurde im Rahmen der Qualifizierungsoffensive bereits ein eigenständiges Fortbildungskonzept für das LAF entwickelt.

Darüber hinaus ist es vor dem Hintergrund der stetigen Fluktuation als auch der Vorgaben des Landes Berlins, notwendig das Wissensmanagementkonzept zu forcieren. Zusätzlich werden die Führungskräftequalifizierung und die damit einhergehenden Instrumente wie Führungskräftefeedback und Führungskräftezirkel gezielt verfolgt.

## **6.1 Anforderungsprofile**

Das Anforderungsprofil gilt als Kernelement der Personalentwicklung. Als zentrales Instrument ist es in jeder Phase des Personalentwicklungsprozesses zu nutzen.<sup>32</sup>

Im Anforderungsprofil werden die Kompetenzen, das heißt Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, beschrieben, die für den erfolgreichen Einsatz in ein Aufgabengebiet notwendig sind. Neben diesen beinhaltet das Anforderungsprofil gem. § 6 Abs. 4 VGG ebenso die sozialen, interkulturellen und methodischen Kompetenzen.

Die einzelnen Kompetenzen werden innerhalb des Profils, entsprechend der jeweiligen Stelle, in vier Kategorien gewichtet:

1. weniger wichtig
2. wichtig
3. sehr wichtig
4. unabdingbar

Daran schließt sich die Operationalisierung der einzelnen Kompetenzen, also die Beschreibung der Kompetenz, an. Damit wird die Frage nach dem beobachtbaren Verhalten, bzw. welche Handlungen und Strategien der Stelleninhaber anzuwenden hat, beantwortet.

Das Anforderungsprofil wird Inhaberinnen und Inhabern neuer Aufgabengebiete im Rahmen eines Orientierungsgesprächs eröffnet und erklärt.

Für jedes Aufgabengebiet (sowohl für Beamtinnen und Beamte als auch für Tarifbeschäftigte) muss ein aktuelles Anforderungsprofil vorliegen. Dies hat durch die Führungskraft zu erfolgen, da sie die relevanten fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen, die für die

---

<sup>32</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien Personalentwicklung, 2012, S. 10

Wahrnehmung des Aufgabengebietes erforderlich sind, einschätzen kann. Grundsätzlich soll die Entwicklung eines Anforderungsprofils in einem partizipativen Prozess zwischen Führungskraft und den Beschäftigten erfolgen. Darüber hinaus ist es sinnvoll im Sinne der unterschiedlichen Sichtweisen unterschiedliche Beteiligte in den Erstellungsprozess einzubinden. Bei einem erstmals zu besetzenden Aufgabengebiet werden die Anforderungen seitens der Führungskraft definiert. Die Evaluierung der vorhandenen aktuellen Anforderungsprofile erfolgt jährlich im Benchmarking des Personalmanagementberichts mit dem Indikator „Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten zum Stichtag 31.12 in %.“

Als Ausgangspunkt jeglicher Analyse sowie Abgleichs von Qualifikationen und Anforderungen nimmt es eine zentrale Rolle in der Personalentwicklungsarbeit ein, wie die folgende Abbildung (Abb. 2) verdeutlicht.

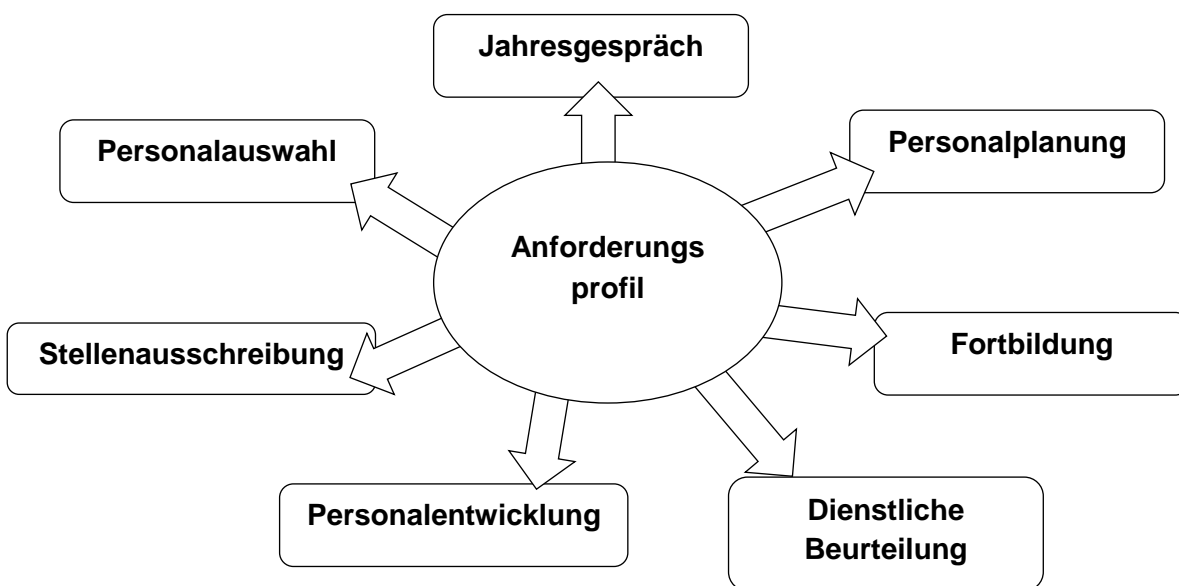


Abbildung 2: AP als Grundlage

## 6.2 Jahresgespräche

Personalentwicklung erfolgt durch Kommunikation. Eine erfolgreiche Kommunikation kann nur erfolgen, wenn es einen regelmäßigen Austausch und die Möglichkeit zu einem vertrauensvollen und persönlichen Gespräch gibt.



Eine wertschätzende, orientierungsgebende und motivierende Kommunikation zwischen Führungskraft und der Dienstkraft drückt für die Dienstkraft als auch für die geleistete Arbeit Anerkennung aus.

Das Jahresgespräch soll diese Funktion erfüllen und ist zugleich Ausdruck einer mitarbeiterorientierten Führungskultur. Es ist als Unterstützungs- und Fördergespräch zwischen der Dienstkraft und der direkten Führungskraft zu sehen. Das Jahresgespräch ist von Vertrauen und Offenheit zwischen den Gesprächsparteien geprägt und unterliegt absoluter Vertraulichkeit.<sup>33</sup>

Gleichzeitig verbindet das Jahresgespräch das ehem. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG), das Personalentwicklungsgespräch als auch das Qualifizierungsgespräch miteinander. Inhaltlich ist es jedoch von der Alltagskommunikation, einem Konfliktgespräch, Feedback- oder Orientierungsgespräch abzugrenzen.

Als wesentliche Elemente des Gesprächs sollten Themen wie

- die berufliche Situation und das Arbeitsumfeld,
- die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe und mit der Führungskraft,
- die Zielerreichung,
- die Analyse vorhandener Kompetenzen und Entwicklungspotentiale,
- Ziele und Wünsche der Beschäftigten bzw. des Beschäftigten,
- die Aufgaben und Ziele für das kommende Jahr als auch
- die absolvierten und geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen beleuchtet werden.

Das Jahresgespräch ist einmal jährlich mit allen Beschäftigten des LAF zu führen. Den Beschäftigten ist rechtzeitig vor dem Gespräch, jedoch mindestens 14 Tage zuvor, der entsprechende [Vorbereitungsbogen](#) auszuhändigen. Die wichtigsten Inhalte werden schriftlich fixiert und von den Beteiligten unterzeichnet. Hierfür ist der [Dokumentationsbogen](#) heranzuziehen (siehe Anlage 3). Dieser Dokumentationsbogen wird dem/dem Beschäftigten rechtzeitig vor dem Jahresgespräch zur Vorbereitung ausgehändigt. Von diesem erhält sowohl die Führungskraft sowie die Beschäftigte bzw. der Beschäftigte ein Exemplar. Dadurch wird zum einen die Ernsthaftigkeit der Vereinbarungen sowie eine Nachvollziehbarkeit über einen längeren Zeitraum gewährleistet. Wird zur Realisierung der getroffenen Vereinbarung aus den Jahresgesprächen die Unterstützung von Dritten benötigt,

---

<sup>33</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 12

so muss das Formular „[Bedarfsmeldungen aus den Jahresgesprächen](#)“ an die Personalentwicklungsberatung übersandt werden (Anlage 4).

Über die durchgeführten Jahresgespräche ist jährlich im „Landesweiten Benchmarking zum Personalmanagement“ zu berichten. Die Ausführung der Gespräche stellt für die Führungskräfte eine Pflichtaufgabe dar und ist daher auch von diesen jährlich wiederkehrend durchzuführen.<sup>34,35</sup>

Zur Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte wurde im Rahmen des internen Führungskräfteprogramms der Schulungspunkt „Jahresgespräche“ integriert und wird in regelmäßigen Abständen als Inhouse-Schulung angeboten.

Sollte darüber hinaus Unterstützung benötigt werden, kann jederzeit auf die relevanten Seiten im [Intranet](#) zugegriffen als auch die Personalentwicklungsberatung des LAF kontaktiert werden.

### **6.3 Beurteilungen**

Die dienstliche Beurteilung zählt neben dem Anforderungsprofil ebenfalls zu den essentiellen Elementen der Personalentwicklung. Als Grundlage für verbeamtete Beschäftigte sind die Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung des allgemeinen Verwaltungsdienstes (AV-BAVD) zu nennen.<sup>36</sup> Für die Tarifbeschäftigten des LAF gilt entsprechend die Dienstvereinbarung für die Beurteilung der Tarifbeschäftigten. Diese verweist in § 2 Abs. 1 DV Beurteilungswesen Tarifbeschäftigte auf die Beurteilungsrichtlinien der AV-BAVD.

Die Beurteilung ermöglicht den regelmäßigen Abgleich der Anforderungen und Leistungen auf Basis des Anforderungsprofils, um daraus ein aussagekräftiges, objektiviertes und skalierbares Leistungsbild gewinnen zu können. Zudem ermöglicht sie es Qualifikationsbedarfe aufzudecken und daraus individuelle Fördermaßnahmen abzuleiten.

Die Beurteilungen sind dabei in zwei Arten zu differenzieren:

---

<sup>34</sup> Vgl. ebd., 2018, S. 16

<sup>35</sup> Vgl. VGG, 1999, § 6 Absatz 9 VGG [Die Führung von Mitarbeiter- und Vorgesetztingesprächen ist Pflicht jeder Führungskraft. Sie finden mindestens jährlich statt.]

<sup>36</sup> Vgl. Beurteilungsvorschriften AV BAVD, 2019, S. 1

- Regelbeurteilung gem. Nr. 3.2 AV-BAVD<sup>37</sup>
  - Beurteilung hat alle 5 Jahre zu erfolgen
  - Ausnahme Beamtenverhältnis auf Probe, Erprobungszeit gem. §§ 16, 24 und 25 LVO-AVD, Aufstieg oder dienstliche Qualifizierung gem. §§ 17 – 19 LVO-AVD
  
- Beurteilung aus besonderem Anlass gem. Nr. 3.3 AV-BAVD<sup>38</sup>
  - Wechsel des Arbeitsgebietes / Fachvorgesetzten
  - Zulassung zum Aufstieg
  - auf Antrag
  - Ablauf der Probezeit

Einer dienstlichen Beurteilung hat stets ein aktuelles Anforderungsprofil zu Grunde zu liegen. Die Aktualisierung und Überprüfung hat eine hohe Bedeutung, da jegliche Änderung des Anforderungsprofils eine Änderung des Beurteilungsmaßstabs darstellt.

Den Hauptschwerpunkt der dienstlichen Beurteilung bildet die Bewertung der Leistungsmerkmale, welche sich durch den Abgleich der Anforderungen aus dem Anforderungsprofil mit der tatsächlich gezeigten Leistung ergeben. Die Stärken und Schwächen der einzelnen Personen werden dadurch erst aufgezeigt und bieten zugleich die Möglichkeit die Dienstraft im Rahmen eines Personalentwicklungsprozesses zu unterstützen. Die Leistungsmerkmale werden dabei in vier Themengebiete gegliedert:

- Fachkompetenzen
- persönliche Kompetenzen
- Sozialkompetenzen
- Führungskompetenzen

Die Beurteilung schließt mit der Leistungsbeurteilung ab. Diese setzt sich aus einer begründeten Gesamteinschätzung sowie einer Note gem. Notenskala zusammen.

1	sehr gut (eine Leistung, die die Anforderungen in herausragender Weise übertrifft)
2	gut (eine Leistung, die die Anforderungen deutlich übertrifft)

<sup>37</sup> Vgl. Beurteilungsvorschriften AV BAVD, 2019, S. 2

<sup>38</sup> ebd. S. 2

3	befriedigend (eine Leistung, die im Allgemeinen den Anforderungen voll entspricht)
4	ausreichend (eine Leistung, die den Anforderungen mit Einschränkungen noch entspricht)
5	mangelhaft (eine Leistung, die den Anforderungen nicht entspricht)

ent.: Rundschreiben I Nr. 1/2013 SenInnSport

Zudem bietet die Befähigungseinschätzung der Führungskraft die Möglichkeit, Fähigkeiten und Kenntnisse der Dienstkraft, welche nicht im Anforderungsprofil enthalten sind, zu nennen. Hierbei erfolgt jedoch keine Gewichtung anhand der Bewertungsskala, sondern lediglich eine Differenzierung zwischen „ausgeprägt“ und „stark ausgeprägt“. Dieses Instrument dient der individuellen Personalentwicklung.

Auch dieses Instrument ist für die Führungskräfte eine feststehende Aufgabe, die je nach Bedarf und zeitlicher Abfolge auszuführen ist.

Im Rahmen des internen Führungskräfteprogramms wurde auch der Schulungspunkt „Dienstliche Beurteilung“ aufgenommen und wird in regelmäßigen Abständen als Inhouse-Schulung angeboten. Auf den Seiten des [Intranets](#) sind die rechtlichen Grundlagen sowie Arbeitshinweise eingestellt. Die Personalentwicklungsberatung des LAF steht bei Fragen jederzeit zur Verfügung.

## 6.4 Führungskräftequalifizierungen

Aufgrund der Neueinstellungen im LAGeSo sowie der Errichtung des LAF im Jahr 2016 und der damit verbundenen Neueinstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nimmt die Führungskräftequalifizierung eine besondere Rolle ein.

Die Qualifizierung von Führungskräften ist eine komplexe Aufgabe, welche in der Personalplanung, Personalgesprächen, Anforderungsprofilen, gezielten Fortbildungsmaßnahmen als auch in Rotationen zum Ausdruck kommt. Gem. § 19 Abs. 2 Laufbahngesetz (LfbG) werden seitens der Dienststelle alle Maßnahmen unterstützt, die auf

einen verbesserten Kontakt unter den Führungskräften als auch zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten abzielen.<sup>39</sup>

Die Ziele der Führungskräftequalifizierung können wie folgt benannt werden:

- Befähigung der Führungskräfte zu einem modernen Führungsverhalten
- Identifikation mit der Rolle als Führungskraft und Entwicklung einer hohen Motivation
- Entwicklung einer Vorbildrolle für die Organisationseinheit

Die Elemente der Führungskräftequalifizierung sind mannigfaltig, so dass jede Person für ihren eigenen Entwicklungsprozess individuelle Angebote in Anspruch nehmen kann.

Primär ist dabei zunächst das Angebot der VAK zu nennen. Das Institut für Verwaltungsmanagement (IVM) an der VAK richtet sich vor allem an Adressaten wie Spitzenführungskräfte, Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte. Seitens des IVM werden neben eintägigen Fortbildungen, welche hauptsächlich die Sozialkompetenzen der Führungskräfte ansprechen, auch einzelne Reihen und Lehrgänge angeboten. Zu nennen sind dabei unter anderem:

- Qualifizierungsreihe Führungskompetenzen
- Qualifizierungsreihe Vorbereitungstraining für Führungsnachwuchskräfte
- Qualifizierungsreihe Mentoring (für Führungsnachwuchskräfte)
- Führungskompetenzen erweitern (für erfahrene Führungskräfte)
- Führung und Zusammenarbeit (für erfahrene als auch für junge Führungskräfte)

Neben den genannten Möglichkeiten, welche die VAK bietet, wurde im LAF bereits ein hausinternes Führungskräfteprogramm etabliert. Dabei handelt es sich um halbtätige bis ganztägige Schulungen, die die unterschiedlichen Aspekte und Instrumente der Führungstätigkeit abdecken. Zu den Schulungsangeboten zählen:

- Jahresgespräche
- Dienstliche Beurteilungen
- BAK-Erstellung
- gesundheitsorientierte Schulung
- Zweitbeurteiler-Schulung

---

<sup>39</sup> Vgl. Laufbahngesetz – LfbG, 2003, S. 16

Die Schulungen werden dabei hauptsächlich von erfahrenen Führungskräften des LAF doziert. Die Themen werden in regelmäßigen Abständen erweitert und kontinuierlich um weitere notwendige Themenkomplexe ergänzt. Eine Übersicht der einzelnen Schulungen sowie der weiteren geplanten Termine finden Sie auf den Seiten des [Intranets](#). Seitens der Dienststelle wird eine regelmäßige Teilnahme an den Veranstaltungen erwartet.

Aufgrund der besonderen Stellung des LAF, als noch sehr junge Behörde, gehört die Qualifizierung der Führungskräfte zu den obersten Prioritäten, so dass eine jährliche Teilnahme der Führungskräfte an mindestens einer außerfachlichen Fortbildung erwartet wird. In diesem Zusammenhang wird das interne Qualifizierungsangebot kontinuierlich erweitert und überprüft. Darüber hinaus werden im LAF in den nächsten Monaten weitere Elemente für die Führungskräftequalifizierung etabliert. Zu diesen gehören unter anderem ein Leitbild für Führungskräfte, ein Führungskräftezirkel, wodurch der Austausch unter den Führungskräften angeregt werden soll sowie ein Führungskräftefeedback, welches die Möglichkeit zur Reflexion und eigenen Weiterentwicklung bietet.

Bei Fragen zu den aktuellen und geplanten Maßnahmen kann die Personalentwicklungsberatung des LAF jederzeit zu Hilfe gezogen werden.

## **6.5 Mitarbeiterbefragung<sup>40</sup>**

Das primäre Ziel der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung ist die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten im Personalmanagementprozess. Dabei werden alle Handlungsfelder des Personalmanagements miteinbezogen.<sup>41</sup>

Die Ziele der Mitarbeiterbefragung lassen sich wie folgt darstellen:

- Aufzeigen von Handlungsfeldern mit Optimierungsbedarf
- Steigerung der Mitarbeitermotivation durch Einbeziehung der Beschäftigten in die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und des Arbeitsumfeldes
- Optimierung der Verwaltungsaufgaben im Rahmen einer fokussierten Mitarbeiterorientierung

Die Ergebnisse aus der Befragung sowie ein daraus resultierender Maßnahmenplan werden den Beschäftigten transparent zur Verfügung gestellt.

---

<sup>40</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 14

<sup>41</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 14

Im Personalreferat werden die Umsetzungen der Maßnahmen und deren Wirksamkeit evaluiert und analysiert.

## 6.6 Führungskräftefeedback

Das Führungskräftefeedback ist als eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung zu betrachten. Ziel ist der die Verständigung der Führungskraft mit ihrem jeweiligen Team und damit die Weiterentwicklung des Führungsverhaltens. Dabei erhalten Führungskräfte, die erstmalig ihre Führungsaufgabe übernehmen, nach drei Jahren und die übrigen Führungskräfte, nach fünf Jahren, ein Feedback zu ihrem Führungsverhalten.<sup>42</sup>

Die Befragung ermöglicht den unterstellten Beschäftigten einer gemeinsamen Organisationseinheit, freiwillig und anonym, die Führungskraft hinsichtlich ihres Führungsverhaltens subjektiv zu beurteilen. Das Feedback ist dabei nicht mit einer Beurteilung im personalrechtlichen Sinne zu verwechseln. Es gibt lediglich Aufschluss über die persönlichen Wahrnehmungen der Beschäftigten. Das Ergebnis ist als solches zu akzeptieren und als Grundlage für künftige Maßnahmen, Gespräche und Änderungen innerhalb der Organisationseinheit zu nutzen.

Das Ziel des Feedbacks ist, die Führungskraft anzuregen ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen und entsprechend zu optimieren bzw. Möglichkeiten zu finden dies anzupassen, eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren und kritisch zu reflektieren. Der Hauptschwerpunkt liegt in der Optimierung der Arbeitsbeziehung zwischen der Führungskraft und den unterstellten Beschäftigten.

Folgende Ergebnisse sind durch das Führungskräftefeedback zu erwarten

- Reflexion und Optimierung des eigenen Führungsverhaltens
- verbesserte Gesprächskultur innerhalb der jeweiligen der Organisationseinheit
- Förderung der persönlichen Weiterentwicklung der Führungskraft
- Gezielte Personalentwicklung
- Erhöhung der Motivation der Beschäftigten

Dem Führungskräftefeedback kommt eine ebenso hochangesiedelte Stellung wie der Führungskräftequalifizierung zu. Jungen und noch nicht so erfahrenen Führungskräften wird

---

<sup>42</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 14

dabei ebenso wie bereits langjährigen Führungskräften die Möglichkeit zur eigenen Weiterentwicklung geboten. Im Sinne der Qualifizierung und Personalbindung hat dies für das LAF im Jahr 2019 oberste Priorität.

Durch die Personalentwicklungsberatung des LAF wird im Jahr 2019 ein Entwurf für ein mögliches Führungskräftefeedback erstellt.

## **6.7 Coaching**

Das Coaching richtet sich an Führungskräfte mit dem Ziel die Selbstreflexion und Selbststeuerung zu fördern, um eigene Lösungswege herausarbeiten zu können. Es bietet eine individuelle, maßgeschneiderte und personenzentrierte Beratung im beruflichen Kontext. Im Coaching werden verdeckte Ressourcen identifiziert, benannt und nutzbar gemacht.

Freiwilligkeit sowie das Interesse an der eigenen Weiterentwicklung stellen neben absoluter Vertraulichkeit die Voraussetzungen für einen konstruktiven Austausch zwischen dem Coach und der Führungskraft dar.

Die Anlässe für ein Coaching können dabei unterschiedlicher Natur sein:

- Identifizierungsprozess mit der Rolle als Führungskraft
- eigene Führungskompetenzen optimieren
- Begleitung bei Veränderungsprozessen bzw. neuen Herausforderungen

Durch die Inanspruchnahme einer durch das IVM vermittelnde Coachin bzw. Coach wird die neutrale und unabhängige Rolle des Coaches sichergestellt. Damit kann eine unbefangene Basis zwischen den Gesprächsparteien geschaffen werden.

Führungskräfte ab der Besoldungsgruppe A 12 bzw. vergleichbar, welche ein solches Coaching in Anspruch nehmen möchten, können sich neben der eigenen übergeordneten Führungskraft als erste Ansprechpartnerin bzw. erster Ansprechpartner, jederzeit vertrauensvoll an die Personalentwicklungsberatung des LAF wenden.



## 6.8 Rotation (inkl. Entsendungen)

Unter einer Rotation wird ein gezielter und gesteuerter Wechsel des Aufgabengebietes verstanden. Grundsätzlich ist hierfür kein Tauschpartner erforderlich. Gem. § 5 Abs. 2 Landesbeamtengesetz gilt die Rotation regelmäßig als Voraussetzung für die Übertragung einer Führungsaufgabe.<sup>43</sup> Eine weite Verwendungsbreite, protegiert durch die Rotation, stellt eine zentrale Schlüsselqualifikation für Führungskräfte dar und ist damit für diese von immenser Bedeutung. Zielgruppe der Maßnahme sind ergo primär die Führungskräfte, jedoch soll im LAF allen Interessierten die Möglichkeit zur Verfügung stehen.

Die Rotation ist als Personalentwicklungsmaßnahme sowohl für die Beschäftigten als auch für die Dienststelle sehr hilfreich, so birgt sie unterschiedliche Ziele in sich:

- Förderung der Flexibilität, Mobilität und Vielseitigkeit der Beschäftigten
- Förderung und Erhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erweiterung des eigenen Blickwinkels
- Gezielte Erweiterung des Fachwissens als auch der sozialen Kompetenzen
- Förderung des Verständnisses für den Aufbau der Berliner Verwaltung, der unterschiedlichen Arbeitsweisen und der Kulturen anderer Organisationseinheiten
- Aktivierung der Fähigkeit in größeren Zusammenhängen zu denken und zu handeln

Die Dauer der Rotation ist dabei individuell mit den Interessierten abzustimmen. Als mögliche Optionen gibt es neben dem dauerhaften Wechsel des Aufgabengebietes im Rahmen eines individuellen Personalentwicklungsprozesses sowohl den zeitlich begrenzten Wechsel des Aufgabengebietes (in der Regel 4 - 6 Monate) als auch die Hospitation (als Unterform der Rotation; in der Regel 1 - 3 Monate).

Darüber hinaus bietet die Rotation unterschiedliche Modelle:

- Rotation innerhalb einer Abteilung
- Rotation innerhalb des LAF
- Behördenübergreifende Rotation
- EU-weite Rotation (Rundschreiben SenFin voraussichtlich Ende 2018)

---

<sup>43</sup> LVO-AVD, 2013, § 4 Absatz 2 LVO-AVD [Die Übertragung der Personalverantwortung im Sinne des § 5 Absatz 2 des Landesbeamtengesetzes setzt regelmäßig voraus, dass Beamtinnen und Beamten zuvor verschiedene Aufgabengebiete im öffentlichen Dienst oder vergleichbare Aufgabengebiete außerhalb des öffentlichen Dienstes wahrgenommen haben (Rotation)]

Die Realisierung der Personalentwicklungsmaßnahme kann dabei durch verschiedene stellenwirtschaftliche Optionen ermöglicht werden:

- Umsetzung (befristete oder dauerhafte Übertragung eines anderen Aufgabengebietes innerhalb des LAF)
- Abordnung (befristete Übertragung eines anderen Aufgabengebietes in einer anderen Behörde)
- Versetzung (dauerhafte Übertragung eines anderen Aufgabengebietes innerhalb einer anderen Behörde)
- Sonderurlaub (unbezahlte Freistellung vom Dienst für die Wahrnehmung von im dienstlichen Interesse liegenden vergleichbaren Aufgaben außerhalb der Verwaltung)

Die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Verantwortlichkeiten als auch die Klärung Festlegung der einzelnen Schritte werden innerhalb eines Rotationsleitfadens einheitlich festgelegt. Der zielgerichtete Prozess der Rotation ist zunächst mit der direkten Führungskraft bzw. der übergeordneten Entscheidungsinstanz abzustimmen und die Personalentwicklungsberatung des LAF zu leiten.

## **6.9 Hospitationen (inkl. EU-Hospitationen)**

Als Unterform der Rotation, handelt es sich bei der Hospitation um einen zeitlich befristeten Wechsel des Aufgabengebietes mit Rückkehr auf den bisherigen Arbeitsplatz. Die Hospitation ist ebenso ein zielgerichtetes Personalentwicklungsinstrument und setzt die vorherige Definition der Ziele und Erwartungen welche mit dem Arbeitsplatzwechsel verbunden werden voraus. Die Dauer der Hospitation kann sich bis zu drei Monaten erstrecken.

Die Hospitation, als zeitlich befristeter Arbeitsplatzwechsel findet sich zudem in der Dienstvereinbarung Personalmanagement wieder und soll gem. Pkt. 7.2.4 als Instrument zur Kompetenzerweiterung ermöglicht und unterstützt werden.<sup>44</sup> Daneben werden mit der Maßnahme noch weitere Ziele verfolgt:

- Die Kommunikation und Vernetzung
- Erweiterung des Erfahrungshorizonts
- Erweiterung der fachlichen und sozialen Kompetenz

---

<sup>44</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 13

- Entwicklung eines Verständnisses für andere Arbeitsweisen und Organisationskulturen<sup>45</sup>

Neben den innerbehördlichen als auch behördenübergreifenden Modellen der Hospitation ist als weitere Variante die mehrwöchige EU-Hospitation zu nennen. Diese ermöglicht den Austausch innerhalb der europäischen Staaten.

Der konkrete Ablauf von dem Hospitationswunsch bis hin zur Durchführung ist dezidiert im Leitfaden Hospitation LAF niedergeschrieben. Die Personalentwicklungsberatung steht hierfür jederzeit für Fragen bereit.

## **6.10 berufliche Aufstiegsmöglichkeiten**

Die Möglichkeiten sich beruflich weiterzuentwickeln sind in der Berliner Verwaltung mittlerweile sehr mannigfaltig. Aufgrund dessen muss zunächst eine Differenzierung zwischen Tarifbeschäftigten und verbeamteten Dienstkräften vorgenommen werden.

Für die Gruppe der Tarifbeschäftigten besteht seitens der VAK die Möglichkeit den Verwaltungsgrundlehrgang, den Verwaltungslehrgang I (VL I) oder Verwaltungslehrgang II (VL II) zu absolvieren. Die vermittelten Kenntnisse beinhalten sowohl methodische als auch fachspezifische Themen rund um die Berliner Verwaltung, den Aufbau und den Ablauf des Verwaltungshandelns. Sie bereiten mit ihrem modular aufgebauten Programm auf die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten im ehemals mittleren bzw. gehobenen Dienst vor. Die Zulassung erfolgt durch ein zentrales Auswahlverfahren, welches von der VAK gesteuert wird.

Im Rahmen des VL werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche nicht über eine Verwaltungs- oder ähnlich gelagerte Ausbildung verfügen, und die Tätigkeiten im nichttechnischen Dienst der allgemeinen Verwaltung wahrnehmen oder für solche vorgesehen sind, ein umfassendes Verwaltungsgrundwissen zu vermitteln.

Im Rahmen des VL II können Verwaltungsfachangestellte oder Fachangestellte für Bürokommunikation vertiefte Methoden- und Fachkenntnisse erwerben, die auf die Übernahme von Tätigkeiten im gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst vorbereiten.

Neben diesen beiden genannten, wird im Laufe des Jahres 2019 eine sog. "Einstiegsqualifizierung" für verwaltungsfremde Beschäftigte der Berliner Verwaltung

---

<sup>45</sup> Vgl. Landesweite Leitlinien zur Personalentwicklung, 2012, S. 13

etabliert. Ebenfalls sollen damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche bereits im gehobenen Dienst beschäftigt sind, die Möglichkeit erhalten ihr Verwaltungswissen zu erweitern. Die Qualifizierung wird voraussichtlich nicht länger als sechs Monate andauern und ist daher vor allem für die Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger im LAF eine geeignete Möglichkeit sich zügig in das Verwaltungsleben zu integrieren.

Für die verbeamteten Dienstkräfte des LAF bietet sich die Möglichkeit für Personen, die sich in Ämtern ab der Besoldungsgruppe A 8 befinden, im Rahmen eines Aufstiegsverfahren bzw. Qualifizierungsreihe in die Laufbahngruppe 2 in das erste Einstiegsamt zu wechseln resp. die Befähigung für ein Amt der nächsthöheren Besoldungsgruppe zu erwerben. Die Aufstiegsmodelle gliedern sich dabei in Praxisaufstieg gem. § 17 LVO-AVD (sog. "großer Aufstieg") und in den Bewährungsaufstieg gem. § 18 LVO-AVD (sog. "kleiner Aufstieg").<sup>46</sup>

Darüber hinaus besteht für die Beamtinnen und Beamten der Laufbahngruppe 2 die Möglichkeit zum Erwerb der Qualifikationen in das zweite Einstiegsamt zugelassen zu werden, sofern sie die formalen Voraussetzungen erfüllen, das Auswahlverfahren erfolgreich absolviert haben und ein dienstliches Bedürfnis an der Teilnahme besteht. Die Möglichkeiten zum Aufstieg differenzieren sich auch hier in die dienstliche Qualifizierung (mit entsprechendem Hochschulabschluss) gem. § 23 LVO-AVD sowie in den Aufstieg ohne Hochschulqualifikation gem. § 24 LVO-AVD.<sup>47</sup>

Die Ausschreibungen zu den Aufstiegslehrgängen bzw. Qualifizierungsreihen werden durch die VAK vorgenommen und durch die Abteilungsleiterrunde den Führungskräften bekanntgegeben. Daneben wird die Information im Intranet des LAF veröffentlicht.

Innerhalb der Jahresgespräche eruieren die Führungskräfte Interessentinnen und Interessenten, klären das dienstliche Bedürfnis und prüfen bereits inwieweit die formalen Voraussetzungen für die jeweiligen Zulassungen erfüllt werden können. Dabei kann jederzeit auf die Unterstützung der Personalentwicklungsberatung des LAF zurückgegriffen werden. Zu den Auswahlverfahren sollten in der Regel nur besonders förderungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeldet werden. Vor dem Durchlaufen des Auswahlprozesses kann ein Beratungsgespräch der Personalentwicklungsberatung in Anspruch genommen werden.

---

<sup>46</sup> Vgl. LVO-AVD, 2013

<sup>47</sup> ebd.

## 6.11 Wissenstransfer

Ein systematischer Wissenstransfer als Instrument des Wissensmanagements ist eine bereits seit einiger Zeit praktizierte Lösung im Land Berlin. Der Wissenstransfer beschreibt dabei den Prozess der Übertragung des Wissens von einer wissensgebenden auf eine wissensnehmende Person.<sup>48</sup>

Der Prozess lässt sich, entsprechend der Abbildung (Abb. 3), in unterschiedliche Phasen gliedern:

- Bedarfsanalyse
- Zielformulierung
- Planung
- Wissenstransfer
- Erfolgskontrolle

Bei den dargestellten Phasen sind unterschiedliche Beteiligte involviert:

Die **Führungskraft** übernimmt die Steuerung sowie die Einleitung der Bedarfsanalyse. Sie schafft eine Kultur

des Lernens und schafft eine Vertrauenskultur in der ein Wissenstransfer eingebettet werden kann. Sie steht während des gesamten Prozesses für Fragen zur Verfügung.

Die **Wissensgeberin** bzw. der **Wissensgeber** sind mitverantwortlich für den Erfolg des Transfers. Die wissensgebenden Personen sind aktiv an dem Prozess beteiligt, bringen eigene Ideen ein und bemühen sich eine bestmögliche Transparenz zu schaffen. Die wissensgebende Person erfährt Wertschätzung für ihre vollbrachte Arbeit und Beteiligung in dem Prozess.

Die **wissensnehmende** Person kann jede Person sein, die neu im LAF beginnt bzw. einen neuen Arbeitsbereich im LAF einnimmt. Der Wissenstransfer stellt eine Unterstützung für die Einarbeitung der neuen Kollegin bzw. dem neuen Kollegen dar. Die wissensnehmende Person ist daher aktiv an dem Prozess beteiligt, ist angehalten Fragen zu stellen und damit den Prozess erfolgreich zu beenden.

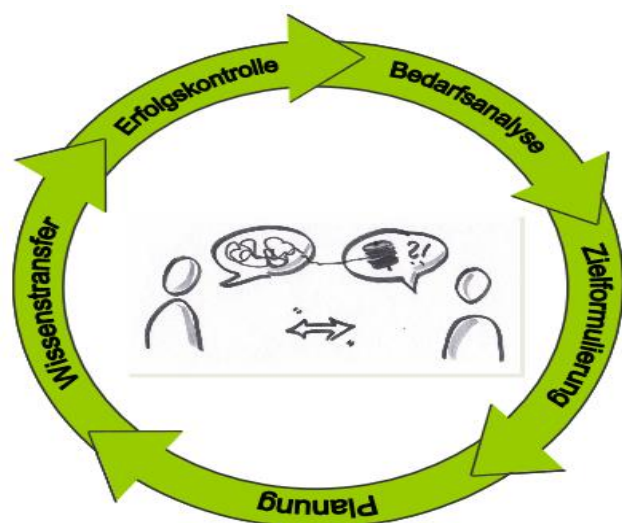


Abbildung 3: Wissenstransferprozess

<sup>48</sup> Vgl. RDV Personalmanagement, 2018, S. 15

Die **Personalentwicklungsberatung** ist erste Anlaufstelle der Führungskraft während des gesamten Prozesses. Sie berät, unterstützt und begleitet diese im Bedarfsfall in organisatorischen und inhaltlichen Fragestellungen.

Die **Dialogbegleitung** begleitet den Prozess aktiv. Sie nimmt die vermittelnde Rolle zwischen wissensgebender und wissensnehmender Person ein. Die Dialogbegleitung ist für die operative Ausführung des Prozesses, die Gespräche mit der Führungskraft als auch für die Steuerung der sich daran anschließenden Gespräche des Wissenstransfers zuständig.

Der Prozess des Wissenstransfers lässt sich in der Berliner Verwaltung in zwei übliche Methoden unterteilen:

- Methode der Aufgabenmappe
- Methode der Dialogbegleitung

Der kontinuierliche Wissenstransfer ist in der gesamten Berliner Verwaltung von herausragender Bedeutung. Aufgrund dessen wird diesem auch im LAF eine hohe Bedeutung beigemessen. Um daher den Prozess der Wissenserhaltung sicherstellen und für die ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen im LAF einen standardisierten Wissenstransfer vorhalten zu können, wird durch das Referat Organisation und Personal ein Konzept zum Wissensmanagement mit Schwerpunkt auf den Wissenstransfer etabliert.

## **7. Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung**

Um die Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung nachhaltig umzusetzen und den sich verändernden Anforderungen, die sich aufgrund von gesellschaftspolitischen und gesetzlichen Veränderungen ergeben, anzupassen ist eine Erfolgskontrolle der im vorliegenden Konzept beschriebenen Maßnahmen unerlässlich. Ziel ist es die Messung und Erfolgskontrolle in das zentrale Berichtswesen des LAF zu integrieren.

Im Rahmen des landesweiten Benchmarking werden bereits unterschiedliche Kennzahlen erhoben. Dabei handelt es sich um folgende:

- Anzahl der durchgeführten Jahresgespräche pro Abteilung
- Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen gemessen an allen Aufgabengebieten pro Abteilung
- Anzahl der durchgeführten Qualifizierungen für Führungskräfte

- Anteil der Beschäftigten die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben (Hospitation/ Rotation)
- Anzahl der durchgeführten Führungskräftefeedbacks pro Abteilung
- Anzahl durchgeführter Wissenstransferprozesse
- Anteil der Beschäftigten, die an Qualifizierungen teilgenommen haben, gemessen an allen aktiven Beschäftigten.

Die Daten bieten zugleich die Basis für eine jährliche interne Auswertung und werden zur Überprüfung der Qualität sowie Aktualität des vorliegenden Konzepts genutzt.

Wie in Punkt 2.4 beschrieben, erfolgt mit jeder einzelnen Personalentwicklungsmaßnahme eine separate Erfolgskontrolle mit anschließender Transfersicherung.

Darüber hinaus soll das vorliegende Konzept kein abschließendes Handlungsprogramm darstellen. Vielmehr ist es als Grundlage anzusehen, auf welcher der Personalentwicklungsprozess optimiert werden kann.

Durch die dezidierte Beschreibung der Rollen, Handlungsfelder und unterschiedlichen Personalentwicklungsinstrumente ist zunächst eine Basis geschaffen, die fortan inhaltlich ausgebaut, institutionalisiert sowie auch operationalisiert werden soll.

Die Beachtung der divergenten Interessenlagen sowie die Berücksichtigung der individuellen Lebenssituationen bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung des Konzepts. Daher ist die Rückmeldung aus den Organisationseinheiten ebenso wertvoll wie die der einzelnen Mitarbeitenden und soll daher Berücksichtigung bei künftigen Optimierungen finden.

Die Auswertung der jährlichen Daten, die Erfolgskontrolle und die daraus resultierenden Erkenntnisse der einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die individuellen Rückmeldungen stellen die Grundlage für künftige Optimierungen und Anpassungen des Konzepts dar.

Persönliche Anregungen, Fragen oder Anmerkungen zu diesem Konzept können Sie direkt an die Personalentwicklungsberatung des LAF überbringen.

**Herr Alexander Wagner +49 30 90225 2580**

**[alexander.wagner@laf.berlin.de](mailto:alexander.wagner@laf.berlin.de)**

**Frau Juliane Eschner +49 30 90225 2577**

**[juliane.eschner@laf.berlin.de](mailto:juliane.eschner@laf.berlin.de)**

## Literaturverzeichnis

- Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnrichtung des allgemeinen Verwaltungsdienstes. *Beurteilungsvorschriften AV BAVD,23*, S. I. (2010).  
Ausführungsvorschriften über die Beurteilung von Beamten des Verwaltungsdienstes. *Beurteilungsvorschriften AV BVVD*.
- Flüchtlingsangelegenheiten, L. f. (2018). Geschäftsanweisung LAF.
- Inklusionsvereinbarung LAF. (2017).
- LAF, P. (2018). Frauenförderplan.
- Land, B. (2003). Gesetz über die Laufbahnen der Beamten. *Laufbahngesetz - LfbG*.
- Mentzel, W. (2012). *Personalentwicklung*. Beck-Wirtschaftsberater.
- SenFin. (2018). Rahmen-Dienstvereinbarung über das Personalmanagement in der Berliner Verwaltung. *RDV Personalmanagement*.
- SenInnDS. (2012). Landesweite Leitlinien für Personalentwicklung. Land Berlin.
- SenInnDS. (2014). Landesweiter Leitfaden Wissenstransfer. *Landesweiter Leitfaden Wissenstransfer*.
- SenInnDS. (2015). 11-Punkte-Programm für ein nachhaltiges Personalmanagement in der Berliner Verwaltung.
- SenInnSport. (2013). *Rundschreiben Nr. 1/2013*.
- (2006). Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder. In *TV-L*.
- Verwaltungsdienstes, V. ü. (2013). LVO-AVD.
- Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz. (1999). VGG . § 6.



## Anlage 1: Zielvereinbarungen

Strategisches Ziel: gesunde, lernbereite und adäquat eingesetzte Beschäftigte

Operatives Ziel	Erfolgsindikatoren	Ist 2018	Ziel 2019
Die Voraussetzung für eine alternsgerechte Beschäftigung ist lebenslanges Lernen. Der Förderung der Lernkompetenz kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Zugleich sollen die Beschäftigten mindestens eine fachliche oder außerfachliche Fortbildung im Laufe eines Jahres besucht haben.	Fortbildungsrate		
Veränderungsbereitschaft, als Schlüsselkompetenz, wird durch das LAF gefördert.	Stand Veränderungsinteresse		
	Veränderungsquote		
Für die adäquate Verwendung der Beschäftigten sowie eine effektive Personalentwicklung stehen in jedem Aufgabengebiet aktuelle und gut handhabbare Anforderungsprofile zur Verfügung.	Aktualisierungsstand Anforderungsprofile		
Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem sicheren Verwaltungshandeln durch interne und externe Fortbildungen	Teilnahmerate interne Fortbildungen		
	Teilnahmerate externe Fortbildungen		
Die Beschäftigten des LAF können flexible Arbeitszeitmodelle nutzen.	Bewilligungsrate der gestellten Teilzeitanträge		

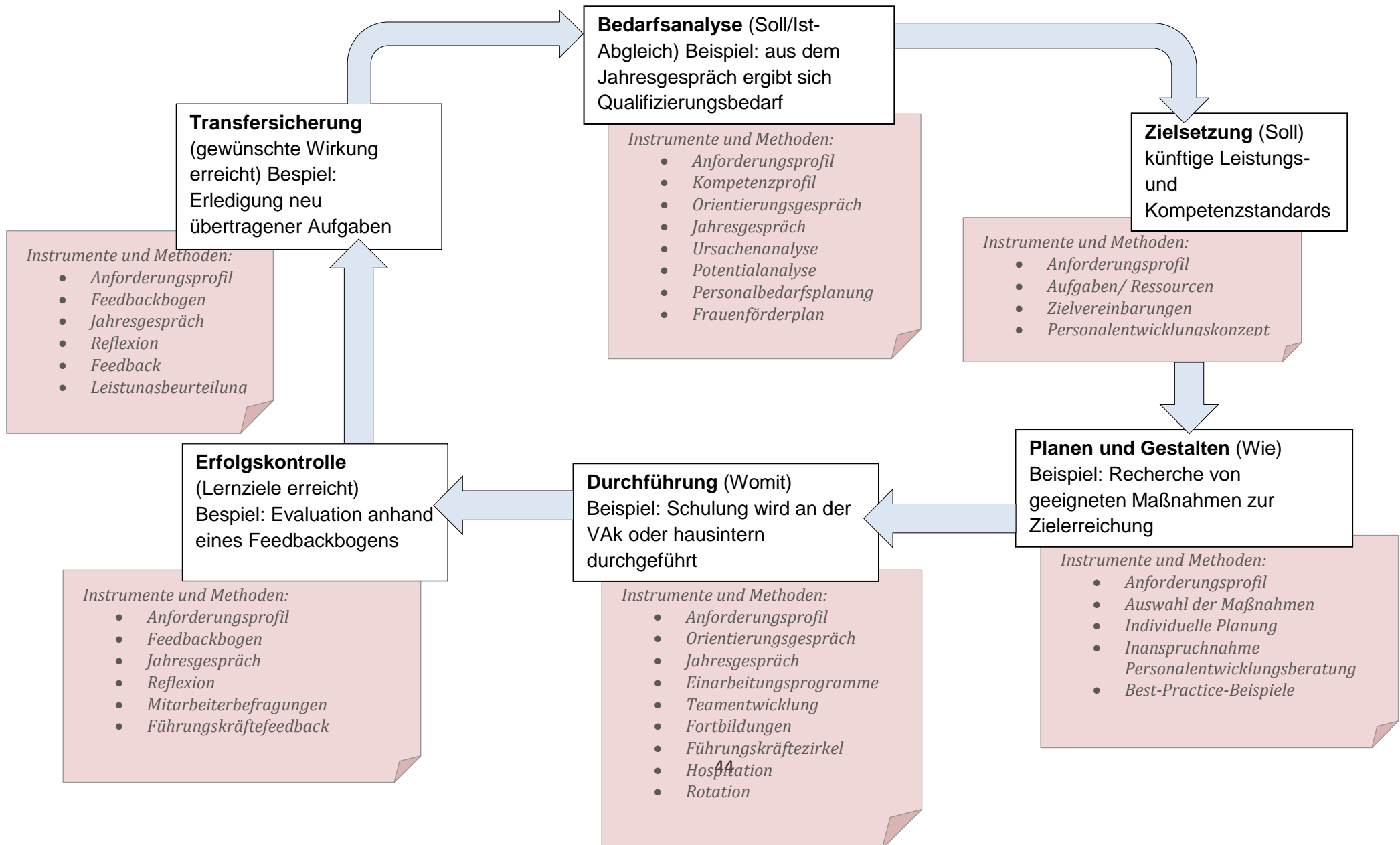
Strategisches Ziel: Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit

Operatives Ziel	Erfolgsindikatoren	Ist 2018	Ziel 2019
<b>Der Anteil weiblicher Führungskräfte entspricht dem Anteil männlicher Führungskräfte.</b>	Durchschnittliche Rate weiblicher Führungskräfte im LAF gesamt		
<b>Die Teilnahme und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt unter dem Grundsatz der Gleichbehandlung</b>			
<b>Betreuungsmöglichkeiten für Kinder der LAF-Beschäftigten stehen für Notfälle zur Verfügung.</b>	Inanspruchnahme Eltern-Kind Arbeitszimmer		

Strategisches Ziel: Hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung

Operatives Ziel	Erfolgsindikatoren	Ist 2018	Ziel 2019
<b>Die Personalentwicklung als Führungsaufgabe wird durch die Führungskräfte kontinuierlich mit Priorität umgesetzt. Sie kommunizieren mit den Beschäftigten regelmäßig auf einer wertschätzenden Basis und wirken aktiv auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ein.</b>	Erfüllungsquote Jahresgespräche		
	Durchschnittliche PE-Förderrate		
	FFB-Teilnahmequote Mitarbeiter/innen		
	Erfüllungsquote Beurteilungsgespräche		
<b>Die Führungskompetenz der Führungskräfte wird durch die eigene Vorbildwirkung untermauert. Sie nehmen regelmäßig (mind. jedes 2. Jahr) an Fortbildungen teil und zeigen Veränderungsbereitschaft, indem sie den eigenen Organisationsbereich wechseln.</b>	Teilnahmerate internes FK-Programm		
	Teilnahmerate externe Fortbildungen (inkl. VAK)		
	Wechselquote Führungskräfte LAF gesamt		
<b>Jede Führungskraft nimmt aktiv Verantwortung für die Erreichung von Zielen, die ihre Organisationseinheit betreffen, wahr</b>	ZV-Quote der Organisationseinheit		

## Anlage 2: Kreislauf Personalentwicklung inkl. Instrumente und Methoden zum Personalentwicklungsprozess



## Anlage 3: Dokumentationsbogen Jahresgespräch

Dieser Bogen dient der Dokumentation des vertraulichen Gespräches und der einvernehmlich getroffenen Vereinbarungen. Diesen Bogen erhalten beide Gesprächsteilnehmer/innen für sich persönlich. Er ist vertraulich zu behandeln.

Name der/des Beschäftigten:
-----------------------------

Name der Führungskraft:
-------------------------

Datum des Gesprächs: \_\_\_\_\_

<b>1. Berufliche Situation und Arbeitsumfeld</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:
<b>2. Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe und mit der Führungskraft</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:
<b>3. Zielerreichung</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:
<b>4. Analyse vorhandener Kompetenzen und der Entwicklungspotenziale</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:
<b>5. Sonstige Ziele und Wünsche der/des Beschäftigten</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:

<b>6. Aufgaben und Ziele für das kommende Jahr</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:
<b>7. Personalentwicklungsmaßnahmen</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:
<b>8. Sonstige Anmerkungen oder Vereinbarungen aus dem Gespräch</b>
Feststellungen und Vereinbarungen:

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Beschäftigte/r

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Führungskraft



## Anlage 5: Übersicht Zeit-Maßnahmenplan

	Voraussichtliche Fertigstellung /Turnus	Maßnahme	Verantwortlichkeit	Beteiligung	Status	Finanzierung
<b>2019</b>						
1	30.06.2019	Hospitationsleitfaden	ZS B 221	Alle AbtL	In Bearbeitung	entfällt
2	30.09.2019	Wissensmanagementkonzept	ZS B 221	Alle AbtL	In Bearbeitung	entfällt
3	31.12.2019	Weiterentwicklung interne Fortbildungen für Führungskräfte	ZS B 221	Alle AbtL	In Vorbereitung	entfällt
4	jährlich	Jahresgespräche	alle Führungskräfte	Alle Abt.	wiederkehrend	entfällt
5	bei Bedarf	Dienstliche Beurteilungen	Erst- und Zweitbeurteilende	Alle Abt.	wiederkehrend	entfällt
<b>2020</b>						
6	30.06.2020	Rotationsleitfaden	ZS B 221	Alle AbtL	In Vorbereitung	entfällt
7	30.06.2020	Führungskräftefeedback	ZS B 221	Alle AbtL	In Vorbereitung	entfällt
8	31.12.2020	Führungskräftezirkel	ZS B 221	Alle AbtL	In Vorbereitung	entfällt
9	jährlich	Jahresgespräche	alle Führungskräfte	Alle Abt.	wiederkehrend	entfällt
10	bei Bedarf	Dienstliche Beurteilungen	Erst- und Zweitbeurteilende	Alle Abt.	wiederkehrend	entfällt
<b>2021</b>						
11	31.03.2021	Führungskräfteleitlinien	ZS B 221	Alle AbtL	In Vorbereitung	entfällt
12	31.03.2021	Evaluation aktuelle AP	ZS B 231/232	Alle AbtL	In Vorbereitung	entfällt
13	jährlich	Jahresgespräche	alle Führungskräfte	Alle Abt.	wiederkehrend	entfällt
14	bei Bedarf	Dienstliche Beurteilungen	Erst- und Zweitbeurteilende	Alle Abt.	wiederkehrend	entfällt

