

RAHMENLEITLINIE PERMANENT – PERSONALMANAGEMENT FÜR THÜRINGEN



RAHMENLEITLINIE PERMANENT

INHALTSVERZEICHNIS

GEMEINSAMES VORWORT DES THÜRINGER MINISTERPRÄSIDENTEN BODO RAMELOW UND DES MINISTERS FÜR INNERES UND KOMMUNALES GEORG MAIER6

1 LEITLINIE FÜR EIN MODERNES PERSONALMANAGEMENT8

- 1.1 ZIELE DER RAHMENLEITLINIE 10
- 1.2 VERANTWORTLICHE 12

2 QUERSCHNITTSFELDER..... 14

- 2.1 GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG 14
- 2.2 INKLUSION 16
- 2.3 DIVERSITY MANAGEMENT 18

3 PERSONALPLANUNG20

- 3.1 PERSONALSTRUKTURANALYSE 20
- 3.2 ANFORDERUNGSPROFILE 21
- 3.3 PERSONALBEDARFSDECKUNG 22
 - 3.3.1 PERSONALGEWINNUNG 22
 - 3.3.2 PERSONALAUSWAHL 24
 - 3.3.3 CHANGE MANAGEMENT 26

4 PERSONALENTWICKLUNG..... 27

- 4.1 WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNGSKULTUR 27
 - 4.1.1 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE 28
 - 4.1.2 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG 29
 - 4.1.3 MENTORING 30
 - 4.1.4 MITARBEITER-VORGESETZTEN-GESPRÄCH (MVG) 31
 - 4.1.5 FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACK 32
- 4.2 QUALIFIZIERUNG 33
 - 4.2.1 AUSBILDUNG 34

4.2.2	FORTBILDUNG	35
4.2.3	FÜHRUNGSKRÄTFORTBILDUNG	38
4.2.4	EUROPAFÄHIGKEIT	39
4.3	ROTATION UND MOBILITÄT	41
4.4	BEURTEILUNG	42
4.5	BEFÖRDERUNG	44
4.6	AUFSTIEGSFÖRDERUNG	45
5	PERSONALEINSATZ UND -BETREUUNG.....	47
5.1	INTEGRATION NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	47
5.2	ARBEITSGESTALTUNG UND MOTIVATION	48
5.3	ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG	49
5.4	VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN	51
5.5	BEHÖRDLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)	53
5.5.1	ARBEITSSCHUTZ UND GESUNDHEITSSCHUTZ	55
5.5.2	BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT (BEM)	56
5.5.3	BEHÖRDLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF) UND PRÄVENTION	57
5.5.4	ALTERNSGERECHTE PERSONALENTWICKLUNG	58
5.5.5	SUCHTPRÄVENTION UND SUCHTHILFE	59
5.6	KONFLIKTPRÄVENTION	61
5.7	WISSENSMANAGEMENT	63
5.8	ANTIKORRUPTION UND COMPLIANCE	64

GEMEINSAMES VORWORT DES THÜRINGER MINISTERPRÄSIDENTEN BODO RAMELOW UND DES THÜRINGER MINISTERS FÜR INNERES UND KOMMUNALES GEORG MAIER

Vorwort

Die Entwicklung der Rahmenleitlinie PERMANENT - Personalmanagement für Thüringen - bereits im Jahr 2003 hatte das Ziel, eine zukunftsorientierte Handlungsanleitung für eine moderne Personalarbeit den Behördenleitungen, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Thüringer Landesverwaltung zu geben, um die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Arbeitsergebnisse zu steigern.

Die Ressorts haben in den darauf folgenden Jahren wie vom Kabinett festgelegt, vorrangig die verschiedenen Instrumente Personalstrukturanalyse, Arbeitszeitflexibilisierung, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und EU-Kompetenz umgesetzt, um sich dann weiteren Themenfeldern zuzuwenden.

Mit der nunmehr fortgeschriebenen Rahmenleitlinie PERMANENT werden zwischenzeitlich gewonnene Erfahrungen, rechtliche Veränderungen und neue Erkenntnisse berücksichtigt, um den Erfordernissen eines modernen zeitgemäßen Personalmanagements noch zielgenauer Rechnung zu tragen.

Gerade im Hinblick auf die auch in der Verwaltung notwendig gewordenen Reformen und das vom Kabinett verabschiedete Personalentwicklungskonzept PEK 2025 ist es wichtig, für die Bediensteten in der Thüringer Landesverwaltung weiterhin gute Rahmenbedingungen zu schaffen und die bestehenden weiter zu optimieren. Eine lebensphasen- und familienorientierte Personalpolitik mit motivations- und leistungsfördernden Maßnahmen und flexiblen Arbeitszeitmodellen in einem gesundheitsfördernden Umfeld sind uns wichtig, um auf die Herausforderungen der Reformprozesse angemessen reagieren zu können.

Um die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Landesbediensteten zu erhalten und zu stärken, sind alle Führungskräfte aufgerufen, ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden und zum Gelingen des Personalmanagements sowie zur Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen beizutragen.

Das Behördliche Gesundheitsmanagement ist ein Ansatz zur Veränderung und Optimierung von Verhältnissen innerhalb der Organisation, welcher die Wahrscheinlichkeit einer gesundheitsfördernden Verhaltensänderung auf Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig erhöht.

Es sollen Bedingungen geschaffen werden, um die Gesundheit, die Arbeitszufriedenheit und die Motivation sowie das Wohlbefinden der Bediensteten am Arbeitsplatz zu fördern und darüber hinaus langfristig zu erhalten und zu stärken.

Das altersgerechte Arbeiten darf nicht aus dem Blick verloren werden. Es ist sicherzustellen, dass die älter werdenden Kolleginnen und Kollegen vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung und der Digitalisierung der Verwaltung lange gesund bleiben und engagiert arbeiten können. Durch das Wissensmanagement sollen erworbenes Wissen und gesammelte Erfahrungen für Nachfolgende transparent gemacht und erhalten werden.

Um kommende Herausforderungen bewältigen zu können, ist es notwendig, trotz knapper Ressourcen gut qualifizierte Fachkräfte für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Landesverwaltung zu gewinnen und langfristig zu erhalten. Zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit muss das Thema „Diversity“ in die Personalarbeit einfließen.

Alle genannten Handlungsfelder sind keine Einzelmaßnahmen, sondern sind als ganzheitlicher systematischer Prozess zu betrachten, der unter strategischen und operativen Gesichtspunkten stets evaluiert und fortgeschrieben werden muss.

Wir würden uns freuen, wenn das fortentwickelte PERMANENT dazu beiträgt, dass die Landesverwaltung und die in ihr Beschäftigten einen entscheidenden Beitrag leisten, um Thüringen gemeinsam voranzubringen, wie es der Koalitionsvertrag vorsieht.

Die Thüringer Landesverwaltung soll zukunftsfähig werden und bleiben und steht für ein *Modernes Thüringen!*



Bodo Ramelow
Ministerpräsident



Georg Maier
Minister für Inneres und Kommunales

1 LEITLINIE FÜR EIN MODERNES PERSONALMANAGEMENT

Leitlinie

Gesellschaftliche Veränderungen erfordern von der öffentlichen Verwaltung ständige Anpassungsprozesse. Diese sind so zu gestalten, dass die staatliche Dienstleistungsorientierung, die Bürgernähe sowie die Sicherung einer zukunftsfähigen und nachhaltigen Entwicklung des Freistaats stets im Mittelpunkt der Zielbestimmung jedes Reformprozesses bleiben. Verwaltungsreformen haben sich an einer sozialen Ausgewogenheit, an den besonderen Belangen der Bediensteten und der Wirtschaft, am Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen sowie an der Wirksamkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu orientieren.

Die umfassende Modernisierung und Anpassung der öffentlichen Verwaltung an die sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist eine ständige Aufgabe der Landesregierung mit besonderem Schwerpunktcharakter. Die öffentliche Verwaltung in Thüringen muss sich vielfältigen Herausforderungen stellen und unterliegt ständigen Reformprozessen.

Mit steigenden Erwartungen an die Leistungsqualität und Effizienz der Verwaltung verbinden sich neue Anforderungen an das Leistungs- und Qualitätsbewusstsein, an Schnelligkeit und Flexibilität der Bediensteten, an ihre Bürger- und Kundenorientierung sowie an ein wirtschaftliches und unternehmerisches Denken und Handeln.

Mit neuen Technologien der Information und der Kommunikation halten Änderungen in Arbeitsorganisation und Arbeitsweise Einzug, die nicht nur technischen Sachverstand, sondern auch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit voraussetzen.

Neue Qualifikationen gewinnen im Zuge des Wandels von Staatsaufgaben sowie der Internationalisierung und Europäisierung des Verwaltungshandelns zunehmend an Bedeutung.

Die Verwendungsbreite jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters wird somit immer zentraler für den Berufsweg im öffentlichen Dienst und damit auch die jeweilige Bereitschaft zum lebenslangen Lernen.

Der öffentliche Dienst muss somit seine Leistungsfähigkeit dauerhaft unter Beweis stellen. Daneben ist den Erwartungen der Bediensteten an gute Arbeitsbedingungen, ein positives Arbeitsklima und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten Rechnung zu tragen.

Diese Anforderungen gilt es im Rahmen der Personalarbeit zu berücksichtigen, die dadurch immer weniger Personalverwaltung und immer mehr Personalmanagement ist.

Das Personalmanagement umfasst alle notwendigen Maßnahmen, die es ermöglichen, innerhalb der Verwaltung einen angemessenen Personalbestand sicherzustellen. Es hat der Erfüllung des verfassungsmäßigen und gesetzlichen Auftrages des öffentlichen Dienstes sowie den konkreten Aufgaben der Landesbehörden zu dienen. Dabei hat es die genannten spürbaren Entwicklungen aufzugreifen und eine zukunftsorientierte Entwicklung des Personals sicherzustellen.

Mit dem Bewusstsein für die Bedeutung der Verwaltung als Standortfaktor muss auch das Personalmanagement als Standortpflege begriffen werden.

Ein auf die Zukunft gerichtetes ganzheitliches und ressortübergreifendes Personalmanagement nimmt eine herausragende Rolle für eine moderne Verwaltung ein.

Die Landesregierung hat bereits mit der Inkraftsetzung der Rahmenleitlinie PERMANENT - Personalmanagement für Thüringen - im Jahre 2003 die Ziele für ein ressortübergreifendes Personalmanagement definiert im Sinne eines Beitrages:

- zur Verbesserung der Wettbewerbschancen des Standortes „Freistaat Thüringen“,
- zur Förderung der Dienstleistungsorientierung in der Verwaltung,
- zur Sicherstellung der kontinuierlichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Vorgesetzten,
- zur Steigerung der Leistungsmotivation der Landesbediensteten und
- zur Förderung der Veränderungsbereitschaft.

Mit der Fortschreibung von PERMANENT soll der Aktualisierung und der Anpassung an die modernen Entwicklungen in der Thüringer Landesverwaltung Rechnung getragen werden.

PERMANENT ist neben einer Analyse der Personalsituation (Säule 1) und den Methoden zur Erreichung der aufgezeigten Zielvorstellungen (Säule 2) Säule 3 des ganzheitlichen Personalentwicklungskonzepts PEK 2025.

1.1 Ziele der Rahmenleitlinie

Handlungs- anleitung

Die Rahmenleitlinie PERMANENT - Personalmanagement für Thüringen -, im Folgenden PERMANENT genannt, führt die Instrumente der Personalplanung, Personalentwicklung und des Personaleinsatzes sowie der Personalbetreuung - ausgerichtet an dem Ziel eines qualifikations- und leistungsorientierten Personalmanagements - zusammen und vermittelt eine zukunftsorientierte Handlungsanleitung für eine moderne Personalarbeit in den Behörden der Landesverwaltung.

Kontinuierlicher Prozess

Personalmanagement ist ein kontinuierlicher, auf Austausch gerichteter Prozess, der unter strategischen und operativen Aspekten regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden muss.

PERMANENT setzt Rahmenbedingungen für ein modernes ressortübergreifendes Personalmanagement, welche Beamtinnen und Beamte sowie Tarifbeschäftigte gleichermaßen betreffen, und deren Umsetzung in den Ressorts und in den Behörden vor Ort erfolgt.

Als Rahmenleitlinie lässt PERMANENT genügend Raum, den jeweiligen fachlichen und personellen Besonderheiten der einzelnen Geschäftsbereiche Rechnung zu tragen.

Strategische Ziele

PERMANENT gibt dem Prozess des Personalmanagements einen ressortübergreifenden einheitlichen Rahmen vor, um die nachfolgend aufgeführten strategischen Ziele zu erreichen:

1. Bewahrung und Erweiterung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Bediensteten,
2. Sicherstellung der Chancengleichheit aller Bediensteten,
3. Unterstützung von Eigeninitiative und Eigenverantwortung,
4. Förderung der Flexibilität, Mobilität und Internationalität,
5. Befähigung zu einem konstruktiven Umgang mit Arbeitszuwachs und Konfliktsituationen,
6. Förderung des lebenslangen Lernens,
7. Sicherstellung einer zeitgemäßen qualifizierten Führung,
8. Gewährleistung eines positiven Arbeitsklimas,
9. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und
10. Förderung der Gesundheit durch Präventionsmaßnahmen.

Die Akzeptanz für die Notwendigkeit eines Personalmanagements ist erheblich von den strategischen Zielsetzungen der Behördenleitung und der Wahrnehmung der Vorbildfunktion der verschiedenen Führungsebenen geprägt.

Personalmanagement erfolgt nicht um seiner selbst willen, sondern dient den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften und damit auch der Organisation und der Aufgabenerledigung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger.

Wahrung der Ressorthoheit

Die Hoheit für die Umsetzung von PERMANENT obliegt den Ressorts. Die Ressorts sind unter Beachtung der Maßgaben der Rahmenleitlinie gehalten, eigene Personalentwicklungskonzepte unter Berücksichtigung der ressort-eigenen Spezifika zu erarbeiten.

Bei der Umsetzung von PERMANENT im Justizbereich ist der persönlichen und sachlichen Unabhängigkeit der Richterinnen und Richter sowie der sachlichen Unabhängigkeit der Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger Rechnung zu tragen. Die rechtlichen und tatsächlichen Verhältnisse an Hochschulen und Bildungseinrichtungen führen ebenfalls zu spezifischen Besonderheiten bei der Umsetzung.

Aufbau

Die Darstellung der Handlungsfelder und Instrumente von PERMANENT folgt einem einheitlichen Aufbau:

Es werden unter Definition Gegenstand, Zielrichtung und Inhalte der Handlungsfelder sowie Instrumente beschrieben.

Des Weiteren werden allgemeine Grundsätze formuliert und Hinweise zur Umsetzung gegeben.

Ein ganzheitliches integratives Personalmanagement setzt voraus, dass die Handlungsfelder und Instrumente nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Bei der Umsetzung ist daher auf eine Vernetzung der Instrumente abzielen - auf eine Abstimmung der Instrumente im Sinne einer wechselseitigen Ergänzung und Unterstützung.

Die Umsetzung von PERMANENT erfolgt auf der Grundlage des geltenden Rechtsrahmens. Dies bedeutet zum einen, dass die bestehenden rechtlichen Bestimmungen - z.B. zur Mitbestimmung, zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern oder zur Inklusion von Menschen mit Behinderung - bei der Umsetzung von PERMANENT zu beachten sind. Darüber hinaus wird im bestehenden Dienst- und Tarifrecht ausreichend Raum gesehen, ein modernes Personalmanagement zu praktizieren.

1.2 Verantwortliche

Kooperationsaufgabe

Personalmanagement ist eine Kooperationsaufgabe, deren Erfolg vom Zusammenspiel von vielen Beteiligten abhängt. Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Beteiligten ist erforderlich.

Die Behördenleitungen, die Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die für Personalentwicklung zuständigen Organisationseinheiten ebenso wie die Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragten tragen Verantwortung für den Erfolg.

Behördenleitung

Die Behördenleitungen legen die Ziele der dezentralen Personalentwicklung fest. Im Führungsprozess leben sie Personalentwicklung aktiv vor. Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen wirken neben der Behördenleitung alle Bediensteten aller Ebenen mit.

Die Behördenleitungen bekennen sich zu einer kontinuierlichen und systematischen Personalentwicklung und sorgen für die notwendigen Ressourcen.

Führungskräfte

Personalentwicklung und deren Umsetzung ist eine der elementaren Führungsaufgaben von Vorgesetzten, da sie die ersten Ansprechpartnerinnen und -partner der Bediensteten sind.

Die Führungskräfte sind hauptverantwortlich für die Personalentwicklung. Sie beraten und unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie erkennen und fördern Potenziale, ermitteln Entwicklungsbedarf und arbeiten eng und vertrauensvoll mit den personalentwickelnden und -verwaltenden Organisationseinheiten zusammen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen für die Mitwirkung und Umsetzung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen Verantwortung und bringen sich aktiv in den Prozess ein.

Sie geben ihren Entwicklungsbedarf den Vorgesetzten und den personalentwickelnden und -verwaltenden Organisationseinheiten bekannt, damit diese unter Abwägung aller maßgeblichen Umstände entsprechende Maßnahmen einleiten können.

Personalentwickelnde und -verwaltende Organisationseinheiten

Den personalentwickelnden und -verwaltenden Organisationseinheiten obliegt eine herausgehobene Verantwortung.

Sie koordinieren die Aktivitäten, beraten und unterstützen alle Bediensteten und Vorgesetzten bei der Umsetzung.

Die personalentwickelnden und -verwaltenden Organisationseinheiten bieten die geeigneten Personalentwicklungsinstrumente und Personalmaßnahmen an, planen und führen diese durch. Sie beraten die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Notwendige Grundlage für eine effektive und effiziente Personalentwicklung ist eine vorausgehende und vorausschauende Personalbedarfsplanung, basierend auf einer Personalstrukturanalyse.

Nach Erfassung des vorhandenen Personalbestandes legt sie die erforderlichen personellen Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht für die Erfüllung derzeitiger und künftiger Aufgaben fest.

Die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte dabei in einem Prozess erfolgen, der partizipativ und transparent gestaltet ist.

Interessenvertretung und Beauftragte

Innerbehördliche Interessenvertretungen und Beauftragte wirken im Prozess mit und tragen zur sachgerechten Umsetzung in ihren Zuständigkeitsbereichen bei.

Die Personal- und Schwerbehindertenvertretungen sowie die Gleichstellungsbeauftragten unterstützen die Personalentwicklung und sind Ansprechpartnerinnen und -partner der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beteiligungsrechte der Personal- und Interessenvertretungen sind zu beachten.

2 QUERSCHNITTSFELDER

Bedeutung Unter der Überschrift „Querschnittsfelder“ werden den folgenden Handlungsfeldern Personalplanung, Personalentwicklung sowie Personaleinsatz und -betreuung diejenigen Instrumente vorangestellt, deren übergeordnetes Ziel bei der Umsetzung jeder weiteren Maßnahme Beachtung zu finden hat.

Diese Querschnittsfelder sind die Geschlechtergleichstellung, die Inklusion und das Diversity Management.

2.1 Geschlechtergleichstellung

Definition Die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen des öffentlichen Lebens durch geeignete Maßnahmen zu fördern und zu sichern ist Ziel des Personalmanagements und im Thüringer Gleichstellungsgesetz (ThürGleichG) festgeschrieben.

Grundsätze Es sollen insbesondere

- Bedingungen geschaffen werden, die für beide Geschlechter die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen,
- Nachteile, die durch eine nach wie vor praktizierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung entstehen, ausgeglichen werden,
- der Anteil von Frauen und Männern, soweit sie in einzelnen Bereichen unterrepräsentiert sind, erhöht werden und
- eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien, für die das Land Berufungs- oder Entsendungsrechte hat, sichergestellt werden.

Eine Unterrepräsentanz im Sinne des ThürGleichG liegt dann vor, wenn der Frauen- oder Männeranteil in den zu betrachtenden Bereichen jeweils unter 40 vom Hundert liegt (§ 3 Abs. 5 ThürGleichG). Der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist mit geeigneten Maßnahmen des Personalmanagements entgegenzuwirken.

Bezogen auf die Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen und Männern in bestimmten Bereichen verpflichtet das ThürGleichG jede personalführende Dienststelle mit mindestens 50 Bediensteten für die Dauer von jeweils sechs Jahren einen Gleichstellungsplan unter Mitwirkung der Gleichstellungsbeauftragten zu erstellen.

Der Gleichstellungsplan dient der Bestandsaufnahme der Bedienstetenstruktur und ist Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung der

Zielvorgaben (§ 4 ThürGleichG).

Mit Hilfe der Zielvorgaben wird festgelegt, in welcher Zeit und mit welchen organisatorischen, personellen und fortbildenden Maßnahmen die Förderung der Gleichstellung erfolgen soll.

Umsetzung

Zur Beseitigung einer Unterrepräsentanz von Frauen bzw. Männern stehen den Personalverantwortlichen die Instrumente Stellenausschreibung, Auswahlverfahren, Einstellung, Qualifizierung und beruflicher Aufstieg zur Verfügung. Die Möglichkeiten des Beamtenrechts, der Tarifverträge und weiterer gesetzlicher Bestimmungen gilt es hier auszuschöpfen. Das ThürGleichG gibt weitere Regelungen und Verfahrensgrundsätze vor, die es zu beachten gilt. Dies betrifft insbesondere die Aspekte Fortbildung, familiengerechte Arbeitszeiten, Teilzeit, Telearbeit, Beurlaubung und beruflicher Wiedereinstieg. Sie dienen der Förderung der Chancengleichheit und der Chancengerechtigkeit.

Es erfordert eine große Achtsamkeit aller an diesen Prozessen Beteiligten, damit das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe beider Geschlechter am Arbeitsprozess erreicht werden kann, denn letztlich nützen alle gesetzlichen Vorgaben wenig, wenn sie nicht mit Leben erfüllt werden. Deshalb kommt es auch darauf an, dass die Führungskräfte und die Bediensteten bereit sind, die Idee einer gleichstellungsgerechten Arbeitswelt mitzutragen und mitzugestalten. Die Vorteile, die damit einhergehen, wenn Frauen und Männer ihre jeweiligen Ressourcen ausschöpfen und sich beruflich weiterentwickeln können, sind immens. Das gilt sowohl für die jeweilige persönliche Entfaltung als auch für den Dienstherrn bzw. Arbeitgeber Freistaat Thüringen. Letzterem steht bei einer gleichberechtigten Teilhabe beider Geschlechter ein ungleich größeres Potenzial zur Verfügung, um die anstehenden komplexen Aufgaben und künftigen Herausforderungen bewältigen zu können.

Die Behörden binden die Gleichstellungsbeauftragten in den weiteren Prozess der Umsetzung von PERMANENT und ihrer jeweiligen Personalentwicklungskonzepte ein.

2.2 Inklusion

Definition

Die Bundesrepublik Deutschland hat im März 2009 das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen vom 6. Dezember 2006 (UN-Behindertenrechtskonvention - BRK) ratifiziert. Die BRK ist damit zum Maßstab aller behindertenpolitischen Maßnahmen geworden. Sie verfolgt das Ziel, alle Menschen mit Behinderung unabhängig von deren Art und Schweregrad in den vollen Genuss der Menschenrechte kommen zu lassen, damit sie so gleichberechtigte und gleichwertige Mitglieder von Staat und Gesellschaft sind. Das Leitmotiv der BRK ist die Inklusion.

Eine inklusive Gesellschaft will es Menschen mit Behinderung ermöglichen, frei von jeglicher Diskriminierung und selbstbestimmt in der Mitte einer barrierefreien Gesellschaft zu leben. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden. Umweltbarrieren und Barrieren in den Köpfen stellen unter Umständen ein größeres Hindernis dar als die eigentliche Beeinträchtigung selbst. Dementsprechend wird Behinderung im Sinne der BRK nicht mehr als individueller Mangel der Betroffenen verstanden, sondern als Auftrag an den Staat und die Gesellschaft, alle Lebensbereiche entsprechend den Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen so zu gestalten, dass ihre behinderungsbedingte Ausgrenzung vermieden wird. Der Teilhabe am Arbeitsleben kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu, da die Ausübung einer Erwerbstätigkeit eine wichtige Voraussetzung für die Führung eines menschenwürdigen und selbstbestimmten Lebens sowie für eine Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft darstellt.

Eine inklusive Personalentwicklung zielt darauf ab, als Beitrag zur selbstbestimmten und gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Behinderung am gesellschaftlichen Leben die bestehenden Dienst- und Arbeitsverhältnisse von schwerbehinderten Menschen zu sichern und die Voraussetzungen für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen zu schaffen.

Dem Freistaat Thüringen obliegt als öffentlichem Dienstherr bzw. Arbeitgeber eine besondere Fürsorge- und Förderungspflicht gegenüber Bediensteten mit Behinderung. Diese besondere Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse, sondern auch darauf, Initiativen zu ergreifen, um Menschen mit Behinderung weitere berufliche Chancen zu eröffnen. Entsprechend nimmt der Freistaat seine Pflichten gemäß dem Neunten Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) wahr. Die Landesre-

gierung wird zur Gewährleistung einer einheitlichen Verfahrensweise in allen Ressorts die nachfolgenden Grundsätze im Rahmen eines Erlasses zur Inklusion und Teilhabe näher ausgestalten und verbindlich regeln.

Grundsätze

Gemäß § 83 SGB IX treffen die Arbeitgeber - nach § 71 Abs. 3 Nr. 2 SGB IX die obersten Landesbehörden mit ihren nachgeordneten Behörden und Dienststellen - mit der Schwerbehindertenvertretung und den Personalvertretungsorganen in Zusammenarbeit mit den Beauftragten des Arbeitgebers eine verbindliche Inklusionsvereinbarung.

Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unmittelbar mit Personalangelegenheiten befasst sind, müssen stets die Belange der schwerbehinderten Menschen berücksichtigen und sich, z.B. durch die Teilnahme an geeigneten Fortbildungsmaßnahmen, über die aktuellen rechtlichen Bestimmungen zur gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Behinderung informieren.

Im Interesse von Bediensteten mit Behinderung arbeiten die Verantwortlichen der Behörden und der Dienststellen mit der Schwerbehindertenvertretung, der Personalvertretung, der bzw. dem Gleichstellungsbeauftragten sowie dem Integrationsamt vertrauensvoll zusammen.

Die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung sind bei der Personalentwicklung z.B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben besonders zu berücksichtigen. Mit Rücksicht auf behinderungsbedingte Erschwernisse sollen Ausnahmen von den allgemeinen Anforderungen zugelassen werden.

Durch angemessene Vorkehrungen ist zu gewährleisten, dass Menschen mit Behinderung gleichberechtigt am Arbeitsleben teilhaben können. Wichtig für eine inklusive Personalentwicklung ist die möglichst weitreichende Barrierefreiheit in den Behörden und Dienststellen und zwar nicht nur im räumlichen Bereich, sondern auch im Bereich der Kommunikation (z.B. barrierefreies Internet).

Die Rechte und Belange von Menschen mit Behinderung werden Gegenstand der Aus- und Fortbildung.

Umsetzung

Die Einhaltung der gesetzlich vorgegebenen Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung wird angestrebt. Bedienstete mit Behinderung sind in ihrem Arbeitsumfeld nachteilsausgleichend zu fördern, wozu die Angebote und Leistungen der Rehabilitationsträger sowie des Integrationsamtes in Anspruch genommen werden sollen.

Etwas behinderungsbedingte Leistungsminderungen dürfen sich nicht

nachteilig auswirken. Bedienstete mit einer Behinderung, die aufgrund ihrer Leistungen befähigt und geeignet sind, Führungsaufgaben zu übernehmen, werden gefördert. Dies kann beispielsweise durch berufliche Qualifizierungsmaßnahmen geschehen.

Bei Umsetzungen, Abordnungen, Zuweisungen und Versetzungen ist den spezifischen behinderungsbedingten Bedürfnissen der Betroffenen Rechnung zu tragen. Arbeitsplätze sind in technischer und organisatorischer Hinsicht entsprechend der Art der Behinderung zu gestalten. Arbeitszeitregelungen sind an die behinderungsbedingten Bedürfnisse der Betroffenen anzupassen. Die Bediensteten, insbesondere die Führungskräfte sind im Hinblick auf die besonderen Belange der Bediensteten mit Behinderungen entsprechend zu schulen.

Die Inklusionsvereinbarung ist ein Steuerungsinstrument, mit dem - ausgehend von den konkreten Gegebenheiten der einzelnen Ressorts und Dienststellen - Zielvereinbarungen zur Planung und Durchführung des Inklusionsprozesses getroffen werden.

Die Ziele dieser Inklusionsvereinbarung sollen unter anderem sein:

- die Erhaltung der Beschäftigungsmöglichkeit und berufliche Förderung,
- die Erfüllung der gesetzlich vorgegebenen Beschäftigungsquote,
- die Planung und Durchführung dienststellenbezogener Inklusions- und Präventionsmaßnahmen,
- die möglichst weitreichende Barrierefreiheit in allen Behörden und Dienststellen des jeweiligen Geschäftsbereiches,
- die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten und
- die Qualifizierung Bediensteter mit Behinderungen.

Im Rahmen dieser Inklusionsvereinbarung sollen behinderungsbedingte Nachteile ausgeglichen und somit bessere Arbeitsbedingungen geschaffen werden, um die Leistungsfähigkeit und Motivation zu fördern. Auch die Fortschreibung der Inklusionsvereinbarung ist selbstverständlich.

2.3 Diversity Management

Definition

Globalisierung, Migration und sozialer Wandel führen dazu, dass in unserer Gesellschaft Menschen aus vielfältigen soziokulturellen Kontexten zusammenleben und zusammenarbeiten.

Diversity Management findet für den öffentlichen Dienst seinen Nieder-

schlag im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Hiernach gilt es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (§ 1 AGG). Diversity Management berücksichtigt die Vielfalt der Menschen in der Arbeitsumgebung und umfasst auch den Personenkreis LSBTIQ (Lesben und Schwule, Bi- und Transsexuelle, Transgender, intergeschlechtliche und queere Menschen).

Grundsätze

Die öffentliche Verwaltung muss sich auf unterschiedliche Lebensstile, Arbeitsformen und Identitätsmerkmale einstellen. Auf Besonderheiten im Hinblick auf die Vielfalt ist Rücksicht zu nehmen und auf eine vorurteilsfreie Arbeitsweise frei von Stereotypen zu achten.

Die Förderung der interkulturellen Öffnung der Verwaltung und die Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen der Führungskräfte und Bediensteten werden nachhaltig unterstützt, um andere Menschen in ihrer Individualität zu verstehen, anzunehmen und kompetent zu beraten. Die öffentliche Verwaltung ist gefordert, eine auf gesellschaftlicher Vielfalt basierende Personalpolitik zu gestalten und diese bewusst und effektiv in der Öffentlichkeit zu vertreten. Somit kann ihr Image weiter verbessert und die Position auf dem konkurrenzreichen Arbeitsmarkt deutlich gestärkt werden.

Umsetzung

Mit dem Diversity-Ansatz kann eine Verbesserung des gesamten Personalmanagements erreicht und damit eine größere Attraktivität der öffentlichen Verwaltung des Freistaats hergestellt werden. Es können Zielgruppen, die bisher nicht im Fokus standen, angesprochen werden, wodurch sich ein größerer Pool an potenziellen Bediensteten ergibt.

Die Förderung und Nutzung der vorhandenen vielfältigen Potenziale der Bediensteten und ein Arbeitsumfeld mit einem Arbeitsklima, das vom gegenseitigen Respekt geprägt ist, tragen zur Steigerung der Motivation bei und lassen damit mehr Leistungsfähigkeit der Verwaltung erwarten.

Den Ressorts wird empfohlen, die Charta der Vielfalt zu unterzeichnen. Die Charta der Vielfalt ist eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative will Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen.

3 PERSONALPLANUNG

Bedeutung Die Personalplanung umfasst alle erforderlichen Maßnahmen, um eine mittelfristige quantitative und qualitative Anpassung des Personalbestands an veränderte Aufgabenschwerpunkte zu erreichen und möglichen Fehlentwicklungen der Personalstruktur rechtzeitig entgegen zu steuern.

Ziel der Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung ist es, die notwendige Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der erforderlichen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Sie beinhaltet die Tätigkeitsfelder Personalstrukturanalyse, Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen sowie die Personalbedarfsplanung.

3.1 Personalstrukturanalyse

Definition Die Personalausgaben binden einen großen Teil der öffentlichen Haushaltsmittel und stehen als wesentlicher Kostenfaktor im Zuge der Haushaltskonsolidierung im Fokus. Auf der anderen Seite löst der demografische Wandel eine Veränderung der Aufgaben- und Behördenstrukturen im Freistaat aus, die wiederum Konsequenzen für die quantitative und qualitative Zusammensetzung des Personals hat.

Aufgrund des demografischen Wandels und der notwendigen Haushaltskonsolidierung, die auch den Personalhaushalt betrifft, ist eine kritische Untersuchung der Aufgaben der Landesverwaltung erforderlich. Diese setzt den Rahmen für eine Überprüfung der Personalstruktur, um weiterhin den öffentlichen Leistungsauftrag zu gewährleisten.

Mit einer Personalstrukturanalyse werden

- der gegenwärtige quantitative und qualitative Personalbestand (Personalbestandsanalyse) erfasst und
- die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes als Soll-Zustand prognostiziert (Personalbedarfsanalyse).

Grundsätze Eine Personalstrukturanalyse soll systematisch und regelmäßig (mindestens alle fünf Jahre) durchgeführt werden, um eine zielgenaue Analyse zur Einleitung entsprechender Personalplanungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zu erlangen. Sie gibt einen Überblick über die freien und künftig frei werdenden Dienstposten und Arbeitsplätze und bildet die Grundlage, eine Reihenfolge für die bedarfsgerechte Nachbesetzung festzulegen.

Umsetzung

Die Durchführung einer Personalstrukturanalyse soll folgende Schritte beinhalten:

- Erfassung der Stammdaten des vorhandenen Personals,
- Erfassung von Daten des vorhandenen Personals, die Auskunft über das Leistungspotenzial der Bediensteten geben und Rückschlüsse auf zukünftige Verwendungsmöglichkeiten zulassen,
- Prognose zur quantitativen und qualitativen Entwicklung des vorhandenen Personals beruhend auf planbaren Mitarbeiterzu- und -abgängen im Hinblick auf die zukünftig wahrzunehmenden Aufgaben.

Ein leistungsfähiges Personalinformationssystem ist eine wichtige Voraussetzung für eine Personalstrukturanalyse sowie für eine systematische Personalplanung und Personalentwicklung insgesamt.

Die zusammengefasste Personalstrukturanalyse der Landesbehörden ist Grundlage für die Säulen 1 und 2 des Personalentwicklungskonzepts PEK 2025.

3.2 Anforderungsprofile

Definition

Anforderungsprofile sind die schriftliche Dokumentation der Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur erfolgreichen Erfüllung bestimmter Aufgaben zwingend erforderlich sind (konstitutiv) oder darüber hinaus erwartet oder erwünscht werden (nicht konstitutive Merkmale). Sie sind Bestandteil jeder Stellenausschreibung.

Grundsätze

Das Anforderungsprofil sorgt für Transparenz bei Personalentscheidungen. Es ist richtungsweisend für weitere Personalentwicklungsinstrumente (z.B. Fortbildung, Rotation). Zugleich bindet das Anforderungsprofil im Rahmen von Stellenausschreibungen den Dienstherrn für das laufende Auswahlverfahren.

Das Anforderungsprofil ist grundsätzlich auf das zu vergebende Statusamt auszurichten, nicht hingegen auf die Anforderungen eines konkreten Dienstpostens.

Ausnahmen hiervon sind nur zulässig, wenn die Wahrnehmung der Aufgaben eines Dienstpostens zwingend besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten voraussetzt, die eine Laufbahnbewerberin bzw. ein Laufbahnbewerber regelmäßig nicht mitbringt und sich in angemessener Zeit und ohne unzumutbare Beeinträchtigung der Aufgabenwahrnehmung auch nicht verschaffen kann.

Umsetzung

Auf der Grundlage des Geschäftsverteilungsplans sind Anforderungsprofile - konstitutiv und nicht konstitutiv - zu entwickeln. Im Rahmen von Stellenausschreibungen muss für die Bewerberinnen und Bewerber ersichtlich werden, welche Anforderungen zwingend erwartet werden und welche Kriterien zwar nicht notwendig für eine Einbeziehung in das Auswahlverfahren sind, bei im Wesentlichen gleicher Eignung aber maßgeblich berücksichtigt werden.

Durch diese Ausrichtung der konstitutiven Anforderungsprofile geht eine Verlagerung der Anforderungen vom Bereich Fachwissen auf den Bereich Kompetenzen im Vordergrund einher. Höhere Verwendungsbreite und neue Aufgabenfelder erfordern künftig verstärkt ein Personal, das über solides Fachwissen hinaus ein hohes Maß an intellektueller Flexibilität aufweist.

3.3 Personalbedarfsdeckung

Bedeutung

Zur Personalbedarfsdeckung zählen alle Aktivitäten zur Personalgewinnung, zur Personalauswahl und zum bedarfsgerechten Einsatz von Personal - sei es im Beamtenverhältnis oder Arbeitnehmerverhältnis. Dabei sind die Aspekte des Change Managements zu beachten.

3.3.1 Personalgewinnung

Definition

Die Gewinnung qualifizierten Personals für die Landesverwaltung ist eine zentrale Herausforderung durch den demografischen Wandel und den Wettbewerb mit privaten Unternehmen, aber auch anderen öffentlichen Verwaltungen. Während Stellenabbau und Senkung der Personalkosten die Personalentwicklung maßgeblich mitbestimmen, wird ein Aufgabenschwerpunkt - ungeachtet aller Einsparzwängen und Ressourcenknappheiten - darin bestehen, rechtzeitig qualifiziertes Personal zu rekrutieren und den notwendigen Raum für eine zukunftsorientierte Personalpolitik zu schaffen.

Grundsätze

Die Personalgewinnung bezieht sich auf alle Maßnahmen, mit welchen dem Bedarf der Landesverwaltung an Bediensteten in qualitativer und quantitativer Hinsicht Rechnung getragen werden kann.

Der Gewinnung von neuem Personal kommt auch eine finanzielle Bedeutung zu. Jede Einstellung bedarf daher der besonderen Sorgfalt, die auf eine optimale Besetzung abzielt.

Die erfolgreiche Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal

hängt entscheidend davon ab, welche Attraktivität einer Tätigkeit in der Landesverwaltung beigemessen wird.

Für den Beamtenbereich wurde mit der Dienstrechtsreform und dem Inkrafttreten des neuen Thüringer Beamtengesetzes und des Thüringer Laufbahngesetzes die rechtliche Grundlage für die Erhöhung der Attraktivität eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst gelegt. Das Laufbahnrecht ist maßgebliche Rechtsgrundlage, wenn es um eine gute berufliche Perspektive für Beamtinnen und Beamte geht. Maßgeblich werden dadurch u.a. die Qualität von Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie die Möglichkeiten des Aufstiegs geregelt. Mit der Neugestaltung des Laufbahnrechts soll der Wechsel zwischen Tätigkeiten im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft erleichtert werden. Dies bedingt Verfahrensregeln, die die gegenseitige Anerkennung und Vergleichbarkeit von Ausbildungen ermöglichen, wenngleich aufgrund der spezifischen Anforderungen des öffentlichen Dienstes auf eine eigenständige Ausbildung nicht verzichtet werden kann. Für den Bereich der Vorbildung bedeutet dies eine weitgehende Öffnung der Laufbahnen für alle einschlägig ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerber.

Aufgrund der zahlreichen Aufgabenbereiche verfügt der öffentliche Dienst außerdem auch über attraktive Arbeitsplätze für Tarifbeschäftigte, denen ebenso wie den Beamtinnen und Beamten durch Möglichkeiten der Qualifizierung gute Berufsperspektiven geboten werden.

Umsetzung

Zu den Möglichkeiten der Personalgewinnung gehören unter anderem die zielgruppengerechte Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern an Schulen und Hochschulen, Angebote von Praktikumsplätzen, Bekanntgabe von Stellenausschreibungen unter Ausnutzung vielfältiger medialer Möglichkeiten und Auswahlverfahren, die auf fachliche Qualifikation, soziale Kompetenz und Potenzialeinschätzungen gerichtet sind.

Den öffentlichen Dienst als attraktiver Dienstherr und Arbeitgeber zeichnet neben einem sicheren Arbeitsplatz insbesondere aus, dass er interessante und vielseitige Aufgaben zum Wohle des Gemeinwesens, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Dieses Bewusstsein ist in allen Bereichen zu schärfen.

Gerade bei der Suche nach Personal für den technischen Bereich oder mit besonderen Qualifikationen gerät die öffentliche Verwaltung zunehmend in den Wettbewerb mit der Privatwirtschaft. Die vielen Vorteile und interessanten Berufsperspektiven der öffentlichen Verwaltung für Fachpersonal aus

den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) sind zu kommunizieren.

Für die externen Stellenausschreibungen wird das Stellenportal auf der Homepage unter www.thueringen.de genutzt, für interne Stellenausschreibungen das Intranet der Landesverwaltung. Social Media soll zusätzlich genutzt werden, um Menschen anzusprechen, die ihre Informationen vorrangig aus digitalen Quellen beziehen.

3.3.2 Personalauswahl

Definition

Die Personalauswahl nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung basiert auf strukturierten Auswahlverfahren. Auf der Grundlage eines systematischen Abgleichs von Eignungspotenzialen der Bewerberinnen bzw. Bewerber und festgelegten Anforderungen soll die bzw. der für einen Dienstposten bzw. Arbeitsplatz bestgeeignete Bewerberin bzw. bestgeeignete Bewerber ermittelt werden.

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

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

Grundsätze

Je professioneller das Personalauswahlverfahren in allen Phasen gestaltet ist, desto größer ist die Chance, dass es erfolgreich verlaufen wird.

Bei der Personalauswahl sind auch die unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsbiografien von Bedeutung. Stellenausschreibungen dürfen sich weder ausschließlich an Frauen noch an Männer richten, es sei denn, ein bestimmtes Geschlecht ist unverzichtbare Voraussetzung für die Tätigkeit. Bei Ausschreibungen in Bereichen, in denen Frauen oder Männer unterrepräsentiert sind, sollen Frauen bzw. Männer gezielt zur Bewerbung aufgefordert werden.

Darüber hinaus sind Dienstposten bzw. Arbeitsplätze - sofern geeignet - auch für eine Teilzeittätigkeit auszuschreiben. Dies gilt auch für Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben. Abweichungen sind nur im Benehmen

mit den Gleichstellungsbeauftragten zulässig.

Die Landesverwaltung wird ihrer Vorbildfunktion bei der Inklusion und Förderung von Menschen mit Behinderung durch ihr tatsächliches Handeln gerecht. Bei Stellenbesetzungen muss geprüft werden, ob eine Besetzung mit Menschen mit Behinderung möglich ist. Bei gleicher Eignung ist Menschen mit Behinderung im Rahmen der geltenden Bestimmungen der Vorzug zu geben. Bei Stellenausschreibungen ist die Barrierefreiheit sicherzustellen, soweit die Behörde hierauf Einfluss nehmen kann.

Beförderungsdienstposten von Beamtinnen und Beamten sind grundsätzlich auszuschreiben. Ausnahmen sind nach dem Thüringer Laufbahngesetz (ThürLaufbG) möglich.

Umsetzung

Bei der Personalauswahl finden verschiedene Methoden und Verfahren zur Ermittlung der bestgeeignetsten Bewerberin bzw. des bestgeeignetsten Bewerbers Anwendung. Dazu gehören die Auswertung von Bewerbungsunterlagen und von Personalfragebögen, die Durchführung von Vorstellungsgesprächen, Auswahltests oder eines Assessment-Centers sowie der befristete Einsatz in einem anderen Arbeitsgebiet. Diese Methoden können im Hinblick auf die benötigte Informationsbreite und -tiefe und den zu erwartenden Kosten- und Zeitaufwand je nach den Anforderungen des zu besetzenden Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes eingesetzt werden.

Bei internen Stellenbesetzungen durch Beamtinnen und Beamte werden Auswahlentscheidungen in der Regel auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung getroffen.

Im Rahmen von Personalauswahlverfahren sind nach dem ThürGleichG in Bereichen, in denen Frauen oder Männer unterrepräsentiert sind, ebenso viele Angehörige der unterrepräsentierten Gruppe, die die in der Ausschreibung vorgegebene Qualifikation aufweisen, zu Vorstellungsgesprächen bzw. in besondere Auswahlverfahren einzubeziehen (§ 7 ThürGleichG). Dies setzt jedoch voraus, dass Bewerbungen von Frauen bzw. Männern in ausreichender Zahl vorliegen. Ein Auswahlgremium soll möglichst zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt sein.

Die Behörden sollen ihre Personalauswahlprozesse stets überprüfen und im Hinblick auf Rahmenbedingungen für eine optimale Personalauswahl Beteiligte an Auswahlverfahren entsprechend schulen.

Die Personalauswahlentscheidung ist im Rahmen der Probezeit kritisch und

systematisch zu hinterfragen (Bewährungskontrolle).

Wenn Beamtinnen und Beamte sowie Tarifbeschäftigte aus eigenem Antrieb ein Studium absolvieren und einen anerkannten Master oder Bachelor erworben haben, können sie sich auf eine öffentlich ausgeschriebene Stelle bewerben, bei der der erworbene Abschluss verlangt wird.

Die im Beamtenbereich eigentlich für den Zugang zur höheren Laufbahngruppe notwendige Berufserfahrung kann innerhalb der öffentlichen Verwaltung auf dem ausgeschriebenen Dienstposten erlangt werden, wenn die Bewerberin bzw. der Bewerber am besten geeignet in dem öffentlichen Auswahlverfahren war (§ 46 ThürLaufbG).

3.3.3 Change Management

Definition

Unter Change Management ist die laufende Anpassung von Strategien und Strukturen an veränderte Rahmenbedingungen zu verstehen.

Durch bundes- und europarechtliche Vorgaben oder strukturelle Änderungen ist die Verwaltung permanent qualitativen und quantitativen Veränderungsprozessen ausgesetzt. Dies verlangt eine hohe Anpassungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und der Bediensteten in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld.

Grundsätze

Die Anpassung der Anzahl der Landesbediensteten an das erforderliche Maß kann nur mit einer umfassenden Aufgabenkritik, der Überprüfung der Standards für die Leistungserbringung und einer Definition der Kern- und Zukunftsaufgaben, die der Freistaat unverzichtbar wahrnehmen muss, einhergehen.

Gleichzeitig ist es erforderlich, dass in Veränderungsprozessen die Bediensteten eingebunden werden.

Umsetzung

Die Landesregierung schafft Bedingungen, um notwendige Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Sollte ein Stellenabbau notwendig sein, ist dieser so sozialverträglich zu organisieren, dass alle Aufgaben weiterhin erfüllt werden können, ohne dass damit eine unverhältnismäßige Arbeitsverdichtung für die Bediensteten einhergeht. Führungskräfte sind gehalten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses zu unterstützen und sich zur Wahrnehmung dieser Aufgabe fortzubilden.

4 PERSONALENTWICKLUNG

Bedeutung

Die Personalentwicklung ist der systematische Prozess der Beeinflussung des Qualifikationspotenzials der Bediensteten im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Anforderungen.

Dieser Prozess hat nicht nur die Organisationsziele und materiellen Ziele des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers zu beachten, sondern auch die individuellen Vorstellungen der Bediensteten zu berücksichtigen. Die Personalentwicklung muss dieses natürliche Spannungsverhältnis zum Ausgleich bringen.

Es ist ein fortdauernder Prozess, der mit dem Dienstantritt bzw. der Arbeitsaufnahme beginnt und mit dem Ausscheiden aus dem Dienst- oder Arbeitsverhältnis endet. Er umfasst somit ein ganzes Berufsleben.

Die Akzeptanz für die Notwendigkeit von Personalentwicklung ist von den strategischen Zielsetzungen der Behördenleitung und der Wahrnehmung der Vorbildfunktion der verschiedenen Führungsebenen geprägt.

Im Einzelnen umfasst die Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung Maßnahmen der Personalerhaltung und der Personalführung. Außerdem gehören hierzu die Möglichkeiten zur Befähigungserweiterung. Vorrangig kommen die im Nachfolgenden beschriebenen Instrumente zum Einsatz.

4.1 Wertschätzende Führungskultur

Bedeutung

Die Personalentwicklung ist eine Kooperationsaufgabe, deren Erfolg von einer wertschätzenden Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Bediensteten bestimmt ist.

Jede Organisation ist gekennzeichnet durch bestimmte Regeln, Verhaltensmuster, offene und stillschweigende Übereinkünfte, Werte, Haltungen und Gepflogenheiten. Die Summe dessen wird hinlänglich unter dem Begriff Organisationskultur zusammengefasst. Jede Arbeitsorganisation muss darum bemüht sein, eine wertschätzende Führungskultur zu etablieren, zu praktizieren und auszubauen. Die Erkenntnis, dass schlechte Führung den Zielen der Organisation entgegenwirkt, das Arbeitsklima negativ beeinflusst und gar Bedienstete krank machen kann, ist mittlerweile Gemeingut. Ein wertschätzendes Führungsverhalten auf allen Ebenen wirkt nach innen und außen.

Eine gute Führung umfasst die Bereitschaft, persönliche Verantwortung zu übernehmen und über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg zur Erreichung übergreifender Ziele zu kooperieren. Führung als Gestaltungsaufgabe motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gibt inhaltliche Richtung, um sich mit den Zielen der jeweiligen Organisationseinheit identifizieren zu können. Dabei tragen die Führungskräfte auf allen Ebenen eine große Verantwortung. Auch vor diesem Hintergrund kommt der Führungskräfteauswahl, Führungskräfteentwicklung und Führungskräftefortbildung eine entscheidende Bedeutung für eine leistungsfähige und chancengerechte Verwaltung zu.

Zudem können regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche oder regelmäßige Führungskräfte-Feedbacks dazu beitragen, Mängel sowie Veränderungsbedarfe in der Führungskultur aufzudecken, um dabei zugleich Maßnahmen zur Beseitigung solcher Defizite einzuleiten, wie z.B. durch Fortbildungen zur Steigerung von Führungskompetenzen, Mentoring, kollegiale Beratung und Coaching.

Die Außenwirkung ist im Zuge des demografischen Wandels und damit des Ringens um geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die öffentlichen Verwaltungen von immenser Bedeutung. Nur wenn es allgemein bekannt ist, dass die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst des Freistaats fair, leistungsgerecht und somit wertschätzend sind, wird er für die potenziellen Interessierten attraktiv sein.

Mit der Vielfalt aller Bediensteten ist konstruktiv umzugehen. Besondere Bedeutung kommt hierbei der partnerschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen der Behördenleitung und den Vertretungen der Bediensteten sowie den jeweiligen Beauftragten zu.

4.1.1 Führungsgrundsätze

Definition

Führungsgrundsätze sind Verhaltensempfehlungen für das Miteinander von Bediensteten im Arbeitsumfeld.

Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus. Insbesondere die Führungskraft steht im Rahmen der Personalführung in der Verantwortung, die Voraussetzungen für ein gutes Betriebsklima durch ein hohes Maß an Sozialkompetenz und einen Führungsstil, der die Stärken der Bediensteten im Vordergrund sieht, zu schaffen.

Grundsätze

Eine gute Führung soll zum Ziel haben, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Ausschöpfung von Delegationspotenzialen, durch Zielvereinbarungen und durch Projekt- und Teamarbeit ihr Leistungspotenzial zur Geltung bringen können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen durch Eigeninitiative, Engagement und ihr Verhalten zu einem erfolgreichen Führungsprozess bei. Die Vorgesetzten haben den Grundsatz der Fürsorge zu beachten.

Umsetzung

Rechtzeitige und umfassende Information über alle relevanten Sachverhalte ist Grundlage zweckmäßiger Aufgabenerledigung. Kommunikation und Information finden unter anderem in Einzelgesprächen, Referats-, Dezernats- und Abteilungsbesprechungen statt. Von Zielvereinbarungen, Delegation und Projekt- und Teamarbeit ist nach Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Die Behörden können Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit erarbeiten, mit denen die Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gestaltung einer kooperativen Arbeitsorganisation, z.B. hinsichtlich der Offenheit des Informationsaustausches, der Transparenz und Kommunikation von Entscheidungen oder der Anerkennung erbrachter Leistungen festgehalten wird. Sie schreiben die Regeln des zielorientierten, mitarbeiterbezogenen und situationsbestimmten Führens fest. Durch Teilnahme an Führungskräftefortbildungen sind die Führungskompetenzen zu stärken.

4.1.2 Führungskräfteentwicklung

Definition

Unter Führungskräfteentwicklung ist die gezielte Steuerung des Einsatzes potenzieller Führungskräfte zu verstehen und deren Vorbereitung auf die Wahrnehmung qualitativ hochwertiger Führungsaufgaben. Führungskräften obliegt eine besondere Verantwortung. Sie nehmen in der Personalentwicklung eine zentrale Rolle ein. Die Fähigkeit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, zu fördern, ihnen Orientierung und Feedback zu geben, ist unverzichtbarer Bestandteil von Führungskompetenzen.

Grundsätze

In diesem Zusammenhang kommt den persönlichen und fachlichen Kompetenzen, insbesondere der Mitarbeiterführung sowie dem erfolgsorientierten Denken und Handeln der Führungskräfte eine große Bedeutung zu. Eine gute Führungskraft ist Leistungsträger und Vorbild. Sie weist eine hohe Sensibilität bezogen auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Qualität der Arbeit auf. Die Führungskraft fördert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit denen sie auf der Grund-

lage von gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz zusammenarbeitet. Dies geschieht insbesondere, indem sie ein vertrauensvolles Arbeitsklima sowohl durch motivierende Anerkennung als auch durch konstruktive Kritik schafft.

Darüber hinaus wird von einer guten Führungskraft erwartet, dass sie aufgeschlossen, selbstkritisch, durchsetzungsfähig und belastbar ist. Ferner wird von ihr die Fähigkeit erwartet, Prioritäten zu setzen, schwierige Sachverhalte zu analysieren, Gesamtzusammenhänge zu erfassen und damit einhergehend die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten im Rahmen der Möglichkeiten einzusetzen.

Um eine gute Führungsqualität insgesamt zu erreichen, sind nicht nur fachliche Fähigkeiten im eigenen und angrenzenden Aufgabengebiet, sondern auch darüberhinausgehende Kenntnisse der Verwaltung allgemein, der gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge und der Gesellschaft erforderlich. Dies setzt auch die Bereitschaft der Führungskraft voraus, mobil zu sein und Erfahrungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und auf unterschiedlichen Ebenen zu sammeln. Für die Zusammenarbeit und die Kommunikation nach außen sind ausgeprägte Kontaktfähigkeit und gegebenenfalls Fremdsprachenkenntnisse erforderlich.

Umsetzung

Für die erstmalige Übertragung von Referatsleitungen oder vergleichbaren Organisationsleitungen sind folgende Voraussetzungen wünschenswert:

- positive Eignungsprognose für die zu übertragende Funktion vor dem o. g. Hintergrund,
- Tätigkeit auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen und ggf. auch auf verschiedenen Ebenen in einer Referentenfunktion oder vergleichbare Stellung (ggf. ausgenommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderen Fachrichtungen, IT-Spezialisten u.a., die eine spezielle Qualifikation aufweisen),
- Erfahrungen in einer stellvertretenden Referatsleitung oder vergleichbaren stellvertretenden Organisationsleitung,
- erfolgreiche Teilnahme an einem mehrwöchigen Führungskräftelehrgang.

4.1.3 Mentoring

Definition

Mentoring dient dem Wissenstransfer im Arbeitsalltag. Es beruht auf einer vertrauensvollen Beziehung zwischen einer Mentorin bzw. einem Mentor und einem Mentee, die ein Tandem zum Erfahrungsaustausch bilden. Die

Mentorin bzw. der Mentor dient als Vorbild bei der Unterstützung der persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Grundsätze

Mentoring kann in Einarbeitungsphasen, bei Laufbahnaufstiegen oder anderen Situationen zur Anwendung kommen. Auch für Nachwuchsführungskräfte ist Mentoring von hohem Nutzen. Sie können von den Erfahrungen etablierter Führungskräfte profitieren und werden dadurch aktiv unterstützt, ihre neue Rolle als Vorgesetzte erfolgreich wahrzunehmen.

Mentoring führt dann zum Erfolg, wenn es durch gegenseitiges Vertrauen, Verlässlichkeit und jederzeitige Unterstützung der beiden Beteiligten getragen wird und auf freiwilliger Basis beruht. Mentorin bzw. Mentor und Mentee sollen durch den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen auf ihre Rollen vorbereitet werden.

Umsetzung

Mentoring ist mit unterschiedlicher Zielsetzung denkbar und kann ressortintern oder ressortübergreifend zur Anwendung kommen. Im Rahmen der ressortübergreifenden Fortbildung kommt ein Mentoring-Programm „Mehr Frauen in Führungspositionen“ als Instrument der Personalentwicklung und als Fördermaßnahme in der Landesverwaltung zum Einsatz. Das Landesprogramm soll die Qualifizierung von Frauen für Führungspositionen voranbringen und der Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften entgegenwirken.

4.1.4 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)

Definition

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch, das die bzw. der unmittelbare Vorgesetzte und die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter als Gleichberechtigte zur wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten sowie nach Wunsch über die jeweiligen Zielvorstellungen führen. Das MVG ersetzt nicht die gegenseitige konstruktive Kritik, die im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang und zum Anlass sachbezogen zu führen ist.

Das MVG ist ein zentrales Instrument zur Erzielung eines optimalen Personaleinsatzes (Potenzialermittlung), einer systematischen Personalentwicklung (z.B. Fortbildung, Rotation) und der positiven Einflussnahme auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aller Bediensteten.

Grundsätze

Das MVG soll in allen Dienststellen mindestens alle zwei Jahre durchgeführt werden. Das MVG ist nicht Bestandteil eines Beurteilungsverfahrens, sondern ein Instrument der Personalentwicklung, welches die vertrauensvolle

Zusammenarbeit zwischen den Gesprächspartnern fördern und die Arbeitssituation verbessern soll. Es ist von Beurteilungsgesprächen deutlich zu unterscheiden und zeitlich von diesen zu trennen.

Das MVG soll insbesondere

- das Verständnis zwischen der bzw. dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter entwickeln,
- die Arbeitsfreude, Motivation und Leistungsbereitschaft fördern,
- die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen der bzw. dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter intensivieren,
- die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit aller Bediensteten stärken,
- die Vorgesetzten dazu anregen, ihr Führungsverhalten zu überdenken und gegebenenfalls zu verbessern,
- die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter dazu anregen, den Umgang mit der bzw. dem Vorgesetzten zu überdenken und gegebenenfalls zu verbessern,
- den Fortbildungsbedarf der Bediensteten ermitteln und Qualifizierungsperspektiven für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter entwickeln,
- einen Beitrag zur Vermeidung von Konflikten leisten und
- Anregungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen Raum geben und dadurch Arbeitsabläufe optimieren.

Umsetzung

MVG werden zwischen einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter und der bzw. dem unmittelbaren Vorgesetzten auf freiwilliger Basis geführt. Eine Hinzuziehung Dritter sollte auf Ausnahmefälle beschränkt werden. Die Durchführung bzw. der Verzicht auf das Gespräch ist nachweislich zu dokumentieren. Zur einheitlichen Verfahrensweise wird der Abschluss von Dienstvereinbarungen mit den Personalvertretungen oder die Entwicklung von Gesprächsleitfäden zur Hilfestellung und zu standardisierten Abläufen empfohlen.

4.1.5 Führungskräfte-Feedback

Definition

Der Führungsstil ist prägend für die Führungskultur und hat somit großen Einfluss auf das Betriebsklima, die Motivation und den Arbeitserfolg in der Behörde selbst. Dabei ist der Blick von Führungskräften auf das eigene Führungsverhalten ein maßgeblicher Faktor.

Ein Vergleich zwischen Fremd- und Eigenwahrnehmung ist in diesem Zusammenhang für die Führungskräfte ein Mittel, den eigenen Führungsstil kritisch zu hinterfragen und ihn zu optimieren. Oft schätzen die Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima erheblich anders ein als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zur individuellen Rückmeldung der sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen der unmittelbaren Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Aufwärtsbewertung) ist das Führungskräfte-Feedback ein geeignetes Instrument.

Grundsätze

Das Führungskräfte-Feedback ist keine Vorgesetztenbeurteilung im Sinne einer dienstlichen Beurteilung, sondern eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung, in der die Bediensteten einer Organisationseinheit freiwillig, schriftlich und anonym das Führungsverhalten der gemeinsamen Vorgesetzten subjektiv beschreiben. Dabei wird die geforderte Anonymität am leichtesten in größeren Organisationseinheiten gewährleistet.

Umsetzung

Erfolgreich wird die Durchführung eines Führungskräfte-Feedbacks nur sein, wenn alle Beteiligten frühzeitig und vollständig über dessen Zweck, die Gewährleistung der Vertraulichkeit sowie die grundsätzliche Bereitschaft, bei gerechtfertigter Kritik Veränderungen zu veranlassen, unterrichtet werden.

Vor dem Hintergrund der Fürsorge und aufgrund der Tatsache, dass die Führungskräfte auch weiter mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertrauensvoll zusammen arbeiten sollen, muss die Bewertung der Ergebnisse mit Bedacht und Augenmaß durchgeführt werden.

4.2 Qualifizierung

Bedeutung

Qualifizierung betrifft alle Maßnahmen zum Aufbau, Erhalt und Ausbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung beruflicher Anforderungen notwendig sind, unter Berücksichtigung der Europafähigkeit in Form von Ausbildung, Fortbildung und Führungskräftefortbildung.

Angesichts der demografischen Entwicklung wird die öffentliche Verwaltung des Freistaats verstärkt in den Wettbewerb um geeignete Nachwuchskräfte mit dem privaten Sektor treten müssen. Die öffentliche Verwaltung muss sich mit ihren umfangreichen Qualifizierungsmöglichkeiten als attraktiver Dienstherr bzw. Arbeitgeber präsentieren.

4.2.1 Ausbildung

Definition

Ziel der Ausbildung ist es, die im öffentlichen Dienst potenziell Bediensteten auf ihre künftigen Betätigungsfelder anforderungsgerecht vorzubereiten. Diese Aufgabe beinhaltet sowohl die Vermittlung von Fachkenntnissen als auch der notwendigen Methoden- und Sozialkompetenz.

Die Gestaltung der verwaltungsinternen Ausbildung steht in Folge eines veränderten Leistungsprogramms der Verwaltung unter dem Vorzeichen der Neubestimmung der Personalqualifikationen. Der Wechsel von einer Ausführungs- zu einer Leistungsverwaltung, die zunehmende Bedeutung betriebswirtschaftlichen Denkens, ein Wandel in den behördeninternen Leitungs- und Kooperationsformen oder die Internationalisierung des Verwaltungshandelns machen Anpassungen der Ausbildung erforderlich.

Neben der Gewährleistung einer praxisbezogenen Ausbildung kann der öffentliche Dienst mit einer transparenten Einstellungspolitik und der Inaussichtstellung einer systematischen Personalentwicklung an Attraktivität gewinnen.

Grundsätze

Mit der Neugestaltung des Laufbahnrechts soll zugleich der Wechsel zwischen Tätigkeiten im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft erleichtert werden. Neben den typischen Verwaltungsausbildungen im Vorbereitungsdienst können jeweils eine Ausbildung bzw. ein Studium in Verbindung mit einer hauptberuflichen Tätigkeit die Laufbahnbefähigung vermitteln.

Auf die fachliche Qualität der Abschlüsse ist zu achten. Die Behörden haben bei der Vielfalt der Abschlüsse und den unterschiedlichen Arten der hauptberuflichen Tätigkeiten eine größere Verantwortung, da beispielsweise nur geeignete Hochschulabschlüsse den Zugang zum gehobenen oder höheren Dienst ermöglichen. Ein Weiterbildungsabschluss an einer Institution, welche gerade keine anerkannte Hochschule ist, kann nicht die notwendige Hochschulausbildung nach dem ThürLaufbG ersetzen. Zur Sicherung einer einheitlichen Qualität enthält das ThürLaufbG die Notwendigkeit des Einvernehmens der jeweils für die Fachrichtung zuständigen obersten Dienstbehörde.

Die verwaltungsinternen Ausbildungen orientieren sich am voraussichtlichen Bedarf der Verwaltung und sind fachlich auf eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausgerichtet. Eine qualifizierte Personalauswahl ist daher sicherzustellen.

Die Studienpläne der für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst qualifizierenden Ausbildungen sind fortwährend den aktuellen Anforderungen an die Verwaltungspraxis anzupassen. Dabei ist insbesondere der wachsenden Bedeutung betriebswirtschaftlichen Handelns, von Veränderungs- und Gestaltungsprozessen, des elektronischen und internationalen Verwaltungshandelns sowie der Umsetzung der Geschlechtergleichstellung Rechnung zu tragen.

Umsetzung

Der öffentliche Dienst verfügt aufgrund der Vielfalt der Tätigkeitsfelder über zahlreiche Ausbildungsmöglichkeiten. Daneben wird eine Vielzahl von Möglichkeiten zum Erwerb einer Laufbahnbefähigung eröffnet. Für die „klassischen“ Verwaltungsberufe ist weiterhin ein Vorbereitungsdienst vorhanden, der eine breite Verwendbarkeit der ausgebildeten Beamtinnen und Beamten gewährleistet.

Der Freistaat verfügt über die Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung zur Durchführung von dualen Studiengängen (Fachbereiche Allgemeine Verwaltung, Steuern und Polizei). Auch die Ausbildungsgänge an der Verwaltungsschule (Allgemeine Verwaltung) und der Landesfinanzschule (Steuern) für den mittleren Dienst sind an den spezifischen Bedürfnissen der Behörden ausgerichtet. Sie beschränken sich ebenfalls nicht nur darauf, Wissen zu vermitteln. Vielmehr werden auch hier berufspraktische Fähigkeiten an die Hand gegeben. Die Vorbereitungsdienste gliedern sich dementsprechend in theoretische Lehrveranstaltungen und praxisbezogene Ausbildungsabschnitte.

An der Hochschule Nordhausen wird ein Studiengang Public Management angeboten, der wie bisher (vgl. Bekanntmachung des Ministeriums für Inneres und Kommunales, ThürStAnz Nr. 30/2016, S. 999) unmittelbar anerkannt wird und die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse in der allgemeinen Verwaltung vermittelt.

4.2.2 Fortbildung

Definition

Lebenslanges Lernen gewinnt auch in der öffentlichen Verwaltung immer mehr an Bedeutung. Um den gestiegenen Erwartungen gerecht zu werden, müssen die Bediensteten ständig qualifiziert und auf neue Aufgaben vorbereitet werden. Die Fortbildung muss in ein Konzept aufeinander abgestimmter Instrumente der Personalentwicklung eingebunden werden.

Vorgesetzten kommt eine besondere Fortbildungsverantwortung zu. Diese

stellen im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deren Fortbildungsbedarf gemeinsam fest. Gleichzeitig sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktion selbst verpflichtet, regelmäßig an Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen. Dies beinhaltet insbesondere die Stärkung der Führungskompetenzen.

Fortbildung dient grundsätzlich

- der Aktualisierung und Erweiterung des fachbezogenen und fachübergreifenden Wissensstandes,
- der Erhöhung der persönlichen Kompetenz, der sozialen Kompetenz und der Methodenkompetenz,
- der darüber hinaus gehenden Vermittlung von Kenntnissen, die zur Lösung von Verwaltungsaufgaben aktuell erforderlich sind,
- der Schaffung von Voraussetzungen für eine bessere und schnellere Aufgabenwahrnehmung (z.B. mit Hilfe neuer Technik),
- der Verarbeitung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Berufsalltag und in der beruflichen Zusammenarbeit,
- der Optimierung des Verwaltungshandelns einer Organisationseinheit innerhalb der Verwaltung,
- der Vorbereitung auf neue Aufgaben und Verwendungen,
- der Erhöhung der Motivation,
- der Optimierung der beruflichen Qualifikation und der berufsbiografischen Perspektive.

Lernen sollte folglich im Rahmen der Fortbildung nicht nur im Interesse einer optimalen Aufgabenwahrnehmung ermöglicht werden, sondern für die Bediensteten mit einem erkennbaren und realisierbaren Nutzen verbunden sein.

Grundsätze

Die Ressorts prüfen ihren Bedarf an fachlichen Fortbildungen, deren Bildungsinhalte an den spezifischen Bedürfnissen der Ressorts ausgerichtet werden, und an fachübergreifender allgemeiner Fortbildung.

In Fortbildungsveranstaltungen, insbesondere für Bedienstete der Personalverwaltungen und für Bedienstete mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, werden Fragen der Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie von Menschen mit Behinderung insbesondere auch die Themen Chancengleichheit, Diskriminierung sowie Probleme der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz als fester Bestandteil der Schulung aufgenommen.

Bediensteten in Teilzeit sind die gleichen Möglichkeiten einzuräumen wie

Vollzeitbediensteten und es dürfen ihnen keine arbeitszeitrechtlichen Nachteile infolge der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen erwachsen.

Umsetzung

Die Fortbildungsveranstaltungen können ressortübergreifend oder ressortintern erfolgen. Alle Varianten der Fortbildung sind so miteinander zu koordinieren, dass die bestmöglichen Effekte erzielt werden.

Die fachbezogene Fortbildung aktualisiert und ergänzt die von den Bediensteten in Ausbildung und Berufspraxis erworbenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und fachlichen Kenntnisse. Sie ermöglicht den Bediensteten nicht nur Schritt zu halten mit den Neuerungen in ihren Fachbereichen, sondern vor allem, sich vorausschauend auf neue Entwicklungen vorzubereiten.

Die fachübergreifende Fortbildung dient der Erhaltung und Verbesserung der für die Wahrnehmung der Dienstaufgaben erforderlichen Querschnittsqualifikationen und der Vermittlung neuer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, soweit sie im Verlauf der beruflichen Tätigkeit erforderlich werden bzw. um bei einer beruflichen Neuorientierung den Wechsel zu erleichtern.

In Seminaren des ressortübergreifenden Jahresfortbildungsprogramms werden vielfältige Möglichkeiten angeboten, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu erwerben, aufzufrischen und zu erweitern. Die Seminarthemen und -inhalte werden mit den Ressorts abgestimmt und zielgruppengerecht am Bedarf ausgerichtet.

Die Behörden fördern das selbst gesteuerte Lernen, das selbständige und systematische Erarbeiten von Lerninhalten. Die Möglichkeiten des Einsatzes digitaler Medien sowie des computer- und webbasierten Trainings zur Wissensvermittlung am Arbeitsplatz sollen genutzt werden. Hierzu wird bei Bedarf ergänzend zum Jahresfortbildungsprogramm ein ressortübergreifendes E-Learning-Programm angeboten.

Die Ressorts regeln gegebenenfalls in Dienstvereinbarungen die Umsetzung der Fortbildung in ihren Bereichen.

In Eigeninitiative der Bediensteten können Fortbildungen zur Qualifikationssteigerung wahrgenommen werden, die ggf. durch Freistellungstatbestände unterstützt werden können.

4.2.3 Führungskräftefortbildung

Definition

In den öffentlichen Verwaltungen sind Führungskräfte Schlüsselpersonen mit Vorbildfunktion. Die Führungskräftefortbildung zielt auf die Steigerung der Kompetenzen in ihrer Leitungs- und Vorbildfunktion ab. An Führungskräfte werden besondere Anforderungen an ihre fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen und an ihre Fähigkeit zur Mitarbeiterführung gestellt. Qualität und Effizienz der Arbeit wie auch die Arbeitszufriedenheit der Bediensteten hängen wesentlich davon ab, inwieweit Vorgesetzte über Führungsqualitäten verfügen. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung Führungspotenziale zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln. Ein Mittel, diesen Prozess zu unterstützen, sind geeignete Fortbildungsmaßnahmen.

Grundsätze

Im Rahmen der Personalentwicklung sollen Führungspotenziale erkannt und durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen gefördert werden.

Die geeigneten Bediensteten sollen bereits vor, aber auch nach Übertragung einer Leitungsfunktion (z.B. Referatsleitung) für die erfolgreiche Bewältigung von Führungsaufgaben geschult und in dieser Tätigkeit auch kontinuierlich fachlich unterstützt werden.

Die Führungskräftefortbildung hat zum Ziel, Führungs- und Sozialkompetenzen zu stärken. Es ist wichtig, Team-, Führungs-, Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit, aber auch die Fähigkeiten zur Motivation, zur Integration, zur Organisation und zur Delegation erfolgreich zu vermitteln. Der Erwerb der Qualifikation muss mit den Personalentwicklungsbedürfnissen der einzelnen Behördenleiter bzw. der gesamten Landesverwaltung einhergehen. Somit müssen Personal- und Fortbildungsplanung eng miteinander verknüpft sein.

Umsetzung

Die planmäßige Förderung setzt bei Führungskräften mit Führungsverantwortung ein und erstreckt sich bis zu den hervorgehobenen Leitungspositionen in der Landesverwaltung.

Für angehende Führungskräfte werden Seminare im ressortübergreifenden Jahresfortbildungsprogramm zu einzelnen Schwerpunkten angeboten, welche die genannten Kenntnisse vermitteln bzw. zum Erwerb der entsprechenden Kompetenzen beitragen.

Bedienstete, die für die Übernahme einer Referatsleitung oder vergleichbaren Funktion geeignet erscheinen bzw. diese vor kurzem übernommen haben, sollen für das Führungskräfte-Trainee-Programm Thüringen (FKT)

angemeldet werden. In 12 Modulen innerhalb von zwei Jahren werden die Kompetenzen in der Führungsfähigkeit, im Verwaltungsmanagement, im wirtschaftlichen Handeln und in den Zusammenhängen zwischen Politik und Verwaltungshandeln sowie in der Kommunikationsfähigkeit gestärkt.

Für erfahrene Führungskräfte werden Seminare angeboten, die neben der Vermittlung von Kenntnissen ein Podium zum Austausch der Erfahrungen bieten. Es besteht die Möglichkeit der Teilnahme am Führungskolleg Speyer (FKS), welches alle zwei Jahre angeboten wird und sich ebenfalls in Modulen über zwei Jahre erstreckt.

Der Förderung von Frauen für Führungsaufgaben ist im Hinblick auf ihre starke Unterrepräsentanz in Leitungsfunktionen ein besonderes Gewicht beizumessen.

4.2.4 Europafähigkeit

Definition

Die EU stellt in wachsendem Maße den politisch-rechtlichen Referenzrahmen dar, innerhalb dessen die Bediensteten der Landesverwaltung tätig werden. Bedienstete der öffentlichen Verwaltung müssen in der Lage sein, bei neuen oder zu novellierenden Rechtsakten der EU die den Ländern eingeräumten Mitwirkungsmöglichkeiten wirkungsvoll zu nutzen und geltendes EU-Recht rechtssicher in der Landesverwaltung umzusetzen. Dies gilt nicht nur für die fachspezifischen EU-Rechtsetzungsvorgaben, sondern zunehmend auch für die Auslegung von EU-Recht im Rahmen der EuGH-Rechtsprechung, die in vielfältiger Weise auf die Landesebene zurückwirkt.

Daneben gewinnt im Kontext einer stärker global vernetzten Arbeitswelt die Fähigkeit von Verwaltungen, sich an internationalen Vernetzungsaktivitäten sowie EU-Programmen zu beteiligen, zunehmend an Bedeutung. Um in diesem Umfeld erfolgreich arbeiten zu können, ist es erforderlich, dass der Stärkung der europapolitischen Kompetenzen der Bediensteten der Landesverwaltung im Rahmen der Personalplanung und Personalentwicklung ein besonderes Gewicht beigemessen wird. Dies setzt eine breite EU-Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus, um die Grundlagen zu schaffen, den inhaltlichen und methodischen Anforderungen dieser sich aus dem europäischen Mehrebenensystem ergebenden Herausforderungen zu genügen.

Die Stärkung der europarechtlichen und europapolitischen Kompetenzen von Bediensteten der Landesverwaltung dient nicht nur der kompetenten Bearbeitung von politisch-administrativen Vorgängen mit europapolitischen

Bezügen, sondern trägt auch wesentlich dazu bei, die internationale Vernetzung des Freistaats zu verbessern, Thüringer Interessen in den europäischen Entscheidungsprozess einzubringen und so auch das wirtschaftliche und politische Profil Thüringens in der EU zu schärfen.

Grundsätze

Als Elemente von EU-Kompetenz sind Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeiten sowie kulturelle und interkulturelle Kompetenz zu nennen. Es ist wünschenswert, dass Sprachkenntnisse in Englisch und mindestens Grundkenntnisse in einer weiteren Fremdsprache bei Bediensteten vorliegen, die in EU-relevanten Bereichen tätig sind.

Bei der Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern soll deshalb auf vorhandene und nachgewiesene Fremdsprachen- und EU-Kompetenz besonders geachtet werden. Bei der Besetzung von Führungspositionen sind europäische und internationale Erfahrungen je nach fachlichen Anforderungen wünschenswert.

Im Rahmen der verwaltungsinternen Ausbildung soll verstärkt darauf hingewirkt werden, europapolitisch und europarechtlich relevante Ausbildungsinhalte zu vermitteln und Sprachkenntnisse zu vertiefen.

Den Bediensteten der Landesverwaltung wird die Möglichkeit eröffnet, im erforderlichen Umfang an Fortbildungsmaßnahmen zur Stärkung der Fremdsprachen- und EU-Kompetenz teilzunehmen.

Umsetzung

Die Praxis der EU-Kommission zeigt, dass mittlerweile viele Arbeitspapiere sowie ergänzende Fachinformationen zu EU-Dossiers nur noch in englischer Sprache zur Verfügung stehen. Dies gilt auch im wachsenden Maße für die Internetseiten der EU-Kommission. Dies stellt oftmals eine erhebliche Barriere für eine frühzeitige Befassung mit relevanten Entwicklungen dar.

Der Erweiterung der EU-Kompetenz ist nicht zuletzt ein Arbeitseinsatz von Landesbediensteten auf europäischer Ebene förderlich. Die Hospitanzmöglichkeiten in der Landesvertretung Thüringens in Brüssel werden weiter ausgebaut. Für eine optimale Nutzung dieses Instruments sind mehrwöchige bis mehrmonatige Hospitanzen insbesondere darauf auszurichten, konkrete Vorhaben bzw. Projekte in Brüssel voranzubringen. Darüber hinaus sollte bei Hospitanzen die Zusammenarbeit mit anderen Landesvertretungen verstärkt werden. Weiterhin ist das gesamte Spektrum von Einsatzmöglichkeiten bei EU-Institutionen - von mehrmonatigen Kurzzeitprogrammen wie Erasmus for Officials, National Experts in Professional Training (NEPT), Nationale Sachverständige zur Beruflichen Weiterbildung

(NSBW), Kurzzeitabordnungen zum Länderbeobachter bis hin zu mehrjähriger Entsendung von Nationalen Experten – gezielt zu nutzen. Die Ressorts sollen im Rahmen der dienstlichen Erfordernisse und Notwendigkeiten von den Möglichkeiten zeitlich befristeter Abordnungen bzw. Zuweisungen Gebrauch machen. Durch den EU-Stellenpool besteht grundsätzlich, insbesondere bei langfristigen Abordnungen bzw. Zuweisungen, die Möglichkeit, befristet Ersatz für zu EU-Institutionen entsandten Bediensteten einzustellen.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Entsendung ist die entsprechende Vorbereitung der zu entsendenden Kandidatinnen und Kandidaten. Wenn sie nicht über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügen, sollte rechtzeitig die Teilnahme an Sprachkursen ermöglicht werden.

Nach ihrer Rückkehr sollten die entsandten Bediensteten mit einer Aufgabe betraut werden, die es ihnen ermöglicht, die gesammelten Erfahrungen in die Praxis umzusetzen und an andere weiter zu geben. So weit möglich, ist die spätere Verwendung bereits vor der Entsendung festzulegen. Diese qualifizierte Weiterverwendung liegt nicht nur im eigenen Interesse, sondern dient dem Aufbau von EU-Kompetenzen in der Landesverwaltung.

4.3 Rotation und Mobilität

Definition

Mit dem Begriff Rotation wird der gelenkte Arbeitsplatzwechsel auf gleichwertige Dienstposten und Arbeitsplätze bzw. der Wechsel in einer Aufgabe oder in einer Tätigkeit zur Erhöhung der Verwendungsbreite beschrieben.

Viele Bedienstete verfügen über eine Ausbildung und Berufserfahrung, die zu einem Einsatz in verschiedenen Verwaltungsbereichen befähigen. Das Entwicklungsziel einer breiten Verwendung besteht darin, zusätzliche Qualifikationen zu erwerben, Verständnis für fachliche Zusammenhänge zu gewinnen, das Spezialgebiet künftig mit einem erweiterten Blickwinkel zu bearbeiten und Erfahrungen mit anderen Verwaltungskulturen sowie Erfahrungen mit Arbeitsumfeldveränderungen zu sammeln. Diese Verwendungsbreite muss im Interesse eines flexiblen Personaleinsatzes erhalten und weiterentwickelt werden, wofür Mobilität Voraussetzung ist.

Bei Führungskräften wird Flexibilität und die Bereitschaft zum Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel vorausgesetzt. Von ihnen wird erwartet, dass sie auch die übergreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Dimensionen ihres Handelns beurteilen können. Rotationen fördern darüber hinaus weitere zentrale Schlüsselqualifikationen.

Grundsätze

Die Ressorts eröffnen den Bediensteten die Möglichkeit zur Rotation. Der gelenkte Arbeitsplatzwechsel berücksichtigt ressortspezifische Eigenschaften, besondere fachliche und dienstliche Belange sowie das Qualifizierungsprofil der Bediensteten. Es ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich nicht alle Arbeitsbereiche gleich für eine Rotation eignen, dass nicht immer auf erworbenes Spezialwissen verzichtet werden kann und dass nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auf jedem Dienstposten bzw. an jedem Arbeitsplatz dieselben optimalen Leistungen erbringen kann.

Umsetzung

Ein jahrelanges Verweilen auf demselben Dienstposten bzw. Arbeitsplatz kann als eintönig und unterfordernd empfunden werden und zur Demotivation und Beeinträchtigung des Leistungsniveaus führen. Eine mobilitätsorientierte Personalentwicklung muss berücksichtigen, dass Familienarbeit und damit eine gewisse Ortsgebundenheit nicht zum Ausschluss der beruflichen Entwicklung und des Aufstiegs führen. Personen mit familiären Verpflichtungen sollten bei sich ergebenden Wechsellmöglichkeiten vorrangig innerhalb des gleichen Ortes oder innerhalb der Behörde unterstützt werden. Das gilt auch für Bedienstete, die aufgrund ihrer Behinderung in ihrer Mobilität eingeschränkt sind.

Der Arbeitsplatzwechsel kann innerhalb einer Behörde, zwischen den Verwaltungsebenen eines Ressorts, innerhalb der Landesverwaltung, zur kommunalen Ebene, zu anderen Landesverwaltungen, zur Bundesverwaltung, zu Parlamenten oder deren Teilorganen, zu europäischen oder internationalen Organisationen erfolgen. In den Tausch können auch mehrere Bedienstete einbezogen werden, sodass ein Ringtausch möglich wird.

Bei der Rotation soll darauf geachtet werden, dass, besonders bei sehr spezialisierten Aufgabenbereichen, durch den Personalwechsel möglichst wenig Wissen und Erfahrung verloren gehen. So sollte innerhalb eines Aufgabenbereiches immer nur eine bzw. ein Bediensteter rotieren, so dass die Einarbeitung von neuen Kolleginnen und Kollegen sowie die ordnungsgemäße Fortführung der Geschäfte sichergestellt werden kann.

4.4 Beurteilung

Definition

Die dienstliche Beurteilung ist eine regelmäßige (Regelbeurteilung) oder anlassbezogene (Anlassbeurteilung) Feststellung über die Eignung, die Befähigung und die fachliche Leistungen der Beamtinnen und Beamten.

Die Eignung umfasst insbesondere die Persönlichkeit und charakterliche Eigenschaften, die für ein bestimmtes Amt von Bedeutung sind. Die Befähigung

gung umfasst die Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, die für die dienstliche Verwendung wesentlich sind. Die fachliche Leistung ist insbesondere nach den Arbeitsergebnissen, der praktischen Arbeitsweise, dem Arbeitsverhalten und für Beamtinnen und Beamte, die Vorgesetzte sind, nach dem Führungsverhalten zu beurteilen.

Grundsätze

Beurteilungen erfolgen auf Grundlage des ThürLaufbG und der hierzu zu erlassenden Rechtsverordnung der Landesregierung. Eine Anlassbeurteilung wird unter bestimmten Notwendigkeiten, z.B. wenn sich die wahrzunehmenden Tätigkeiten seit der letzten Regelbeurteilung verändert haben, erstellt. Beamtinnen und Beamte in der Probezeit erhalten eine Probezeitbeurteilung mit der Feststellung, ob sie für die Aufgaben der Laufbahn und Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit geeignet sind.

Dienstliche Beurteilungen sind Grundlage des nach Art. 33 Abs. 2 GG für den Zugang zu öffentlichen Ämtern gebotenen Leistungsvergleichs. Ziel der dienstlichen Beurteilung ist damit zum einen, die optimale Verwendung der Beamtinnen und Beamten zu gewährleisten und so die im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben (Art. 33 Abs. 4 GG) bestmöglich zu sichern. Zugleich dient die dienstliche Beurteilung dem berechtigten Anliegen der Beamtinnen und Beamten, in der jeweiligen Laufbahn entsprechend der jeweiligen Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung voranzukommen. Sie dient mithin als Informationsgrundlage für eine an der verfassungsrechtlichen Bestenauslese ausgerichtete Personalentwicklung und ist damit Instrument der Personalführung und Personalentwicklung.

Die dienstliche Beurteilung muss, um ein aussagekräftiges Bild über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten darzustellen, aktuell, hinreichend differenziert und auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhend ausgestaltet sein.

Bei der Ausgestaltung des Beurteilungsmaßstabes und der Auslegung von Beurteilungskriterien ist dem Leitprinzip der Gleichstellung von Frauen und Männern insoweit Rechnung zu tragen, dass die Übernahme von familiären Aufgaben - sei es in der Kindererziehung oder in der Pflege von Angehörigen durch Frauen oder Männer - die berufliche Entwicklung nicht beeinträchtigen darf. Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit und Heimarbeit sowie familienbedingte Beurlaubung dürfen sich nicht nachteilig auf die dienstliche Beurteilung auswirken. Bei einer Teilzeitbeschäftigung ist die geleistete Arbeitsmenge im Verhältnis zur anteiligen Arbeitszeit zu bewerten.

Umsetzung

Beurteilungen auf der Grundlage standardisierter Verfahrensvorschriften dienen methodisch der Sicherung der Objektivität und der Vergleichbarkeit. Richtwertvorgaben sollen einerseits die Maßstabsgerechtigkeit aber auch ein hinreichend differenziertes Leistungsbild und damit die Aussagekraft dienstlicher Beurteilungen sichern.

Die Behörden beurteilen - mit Ausnahmen für bestimmte Bereiche - auf der Grundlage der geltenden Beurteilungsvorschriften. Wesentliches Ziel ist es, die differenzierte Bewertung der Leistungen in der Landesverwaltung und ihre behördenübergreifende Vergleichbarkeit zu erreichen.

Eine sorgfältige und differenzierte Beurteilung stellt hohe Anforderungen an die beurteilenden Vorgesetzten. Durch die Führungskräftefortbildung wird das Verständnis für die Ziele einer Beurteilung, die Anwendung einheitlicher Bewertungsmaßstäbe sowie die Kompetenz zur sachgerechten Beurteilung und zu den erforderlichen Beurteilungsgesprächen verbessert.

Die Behörden müssen im Bedarfsfall auch eine Beurteilung von Tarifbeschäftigten vornehmen.

4.5 Beförderung

Definition

Die Beförderung mit der Verleihung eines anderen Amtes mit höherem Endgrundgehalt und in der Regel anderer Amtsbezeichnung ist ein zentrales Instrument der Personalentwicklung bei Beamtinnen und Beamten. Sie ist darüber hinaus ein zentraler Pfeiler des Laufbahnprinzips, das eine leistungsstarke, vielseitig verwendbare, nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ausgewählte und eingesetzte Beamtenschaft gewährleisten soll.

Grundsätze

Gesetzliche Beförderungsvoraussetzungen sind gemäß § 35 Abs. 2 ThürLaufbG neben der Leistungsauswahl anhand § 9 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) die Ableistung einer mindestens sechsmonatigen Erprobungszeit auf einem höherbewerteten Dienstposten und das Nichtvorliegen eines Beförderungsverbot.

Die berufliche Entwicklung der Beamtinnen und Beamten soll sich nach objektiven und transparenten Kriterien vollziehen. Damit soll zugleich die Basis für eine entsprechende Leistungsmotivation geschaffen werden.

Beförderungsdienstposten sind gemäß § 3 ThürLaufbG auszuschreiben.

Umsetzung

Die Übertragung von Beförderungsdienstposten erfolgt auf der Grundlage von Auswahlentscheidungen. Die Auswahlentscheidungen für Beförderungen erfolgen gemäß § 34 ThürLaufbG nach dem Leistungsgrundsatz nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung unter Berücksichtigung des § 9 BeamStG und des § 8 ThürGleichG. Der Leistungsvergleich muss anhand aussagekräftiger, das heißt aktueller, hinreichend differenzierter und auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhender dienstlicher Beurteilungen vorgenommen werden. Erweisen sich die Bewerberinnen bzw. Bewerber danach als im Wesentlichen gleich, sind die dienstlichen Beurteilungen zunächst inhaltlich auszuwerten. Ergänzend können neben früheren dienstlichen Beurteilungen auch andere Erkenntnisquellen, etwa Personalauswahlgespräche oder Assessment-Center herangezogen werden, vgl. § 34 Abs. 1 ThürLaufbG.

Auch für Tarifbeschäftigte besteht die Möglichkeit einer Höhergruppierung bei entsprechender Aufgabenübertragung.

4.6 Aufstiegsförderung

Definition

Der Aufstieg ist der dienstrechtliche Wechsel in ein Amt der nächsthöheren Laufbahngruppe derselben Fachrichtung. Durch das Aufstiegsverfahren wird dem Dienstherrn die Möglichkeit an die Hand gegeben, auf der bereits erworbenen Befähigung, der überdurchschnittlichen Erfahrung und Bewährung in der bisherigen Laufbahn der Beamtinnen und Beamten aufzubauen.

Grundsätze

Das Aufstiegsverfahren setzt ein dienstliches Interesse voraus. Es ist ausgeschlossen, wenn in der höheren Laufbahn eine bestimmte Vorbildung, Ausbildung oder das Bestehen einer Prüfung durch fachgesetzliche Regelungen vorgeschrieben oder aufgrund der Eigenart der wahrzunehmenden Aufgaben zwingend erforderlich ist.

§ 38 ThürLaufbG regelt die Grundsätze des Aufstiegs, die für alle Aufstiegsvarianten gelten. Es wird unterschieden zwischen den Möglichkeiten eines Ausbildungsaufstiegs (§§ 39 bis 42 ThürLaufbG) und eines Praxisaufstiegs (§ 43 ThürLaufbG).

Umsetzung

Die Aufstiegsmöglichkeiten für den Ausbildungsaufstieg sind bereits unter der Angabe der Art nach § 39 Abs. 2 ThürLaufbG auszuschreiben, damit die Bewerberinnen bzw. Bewerber von vornherein Anforderungen und Ablauf des Aufstiegsverfahrens einschätzen können.

Der Ausbildungsaufstieg kann auf verschiedene Arten erfolgen:

- durch Teilnahme an einem Vorbereitungsdienst (§ 40 ThürLaufbG),
- durch Durchführung einer fachspezifischen Qualifizierung (§ 41 ThürLaufbG) oder
- durch Teilnahme an einer Hochschulausbildung (§ 42 ThürLaufbG).

Die zuständige oberste Dienstbehörde kann unter diesen drei Varianten auswählen, welche Art der Ausbildungsaufstieg den dienstlichen Notwendigkeiten und ggf. den späteren Anforderungen, die an die Aufstiegsbeamtinnen bzw. -beamten gestellt werden, am besten entspricht.

Daneben besteht die Möglichkeit des Praxisaufstiegs (§ 43 ThürLaufbG). Beamtinnen und Beamte, die den Praxisaufstieg erfolgreich absolviert haben, können bis in das zweite Beförderungsamts der höheren Laufbahn befördert werden. Eine Beförderung in höhere Ämter kann nur erfolgen, wenn die nach § 41 Abs. 3 ThürLaufbG erforderliche Prüfung vor dem Landespersonalausschuss erfolgreich abgelegt wurde. Damit wird auch den Beamtinnen und Beamten, die zunächst den prüfungsfreien Praxisaufstieg absolviert haben, die Möglichkeit gegeben, nachträglich eine Prüfung abzulegen und somit die gleichen Beförderungsmöglichkeiten zu erhalten wie die Beamtinnen und Beamten, die den Ausbildungsaufstieg absolviert haben.

Die Aufstiegsmöglichkeiten sollen Perspektiven aufzeigen und Möglichkeiten bieten, die je nach familiärer und beruflicher Situation genutzt werden können. Damit einhergehend soll die Motivation, einen Beruf im öffentlichen Dienst zu ergreifen, gefördert und erhalten werden.

5 PERSONALEINSATZ UND -BETREUUNG

Definition Dem Handlungsfeld Personaleinsatz und -betreuung werden die Instrumente Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitsgestaltung und Motivation, Arbeitszeitflexibilisierung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Behördliches Gesundheitsmanagement, Konfliktprävention, Wissensmanagement sowie Antikorruption und Compliance zugeordnet. Durch Maßnahmen in diesem Handlungsfeld können die Leistungsbereitschaft und das Arbeitsverhalten der Bediensteten positiv beeinflusst werden.

Diese Aufgabe liegt insbesondere in der Verantwortung der Führungskräfte, die als Vorgesetzte auch die Zufriedenheit ihrer Bediensteten im Auge haben müssen.

5.1 Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Definition Eine systematische Arbeitseinführung gibt neuen bzw. zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit, sich mit ihrem Arbeitsgebiet, der jeweiligen Arbeitsstruktur, der Organisationsstruktur der Landesverwaltung, der Arbeitssituation, den Kolleginnen und Kollegen sowie den informellen Strukturen vertraut zu machen. Dies gilt auch für Bedienstete, denen ein anderer Arbeitsbereich übertragen wird oder für diejenigen, die aus Zeiten eines Beschäftigungsverbotes nach dem Mutterschutzgesetz, einer Elternzeit, nach längerer Krankheit, Beurlaubung oder anderweitiger Abwesenheit zurückkehren. Eine systematische Einführung dient der sozialen und fachlichen Integration und hilft Einstiegsprobleme, Frustrationen und Enttäuschungen zu vermeiden. Sie ist somit sowohl für die Motivation und Leistungsbereitschaft als auch für eine frühzeitige sachgerechte Erledigung der übertragenen Aufgaben von zentraler Bedeutung.

Grundsätze Die Dienststellen und Vorgesetzten tragen die Gewähr dafür, dass in jeder Behörde neue bzw. zurückkehrende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die bestehenden Organisationsprozesse und fachlichen Aufgaben eingeführt werden.

Umsetzung Eine systematische Einarbeitung wird durch Einarbeitungsprogramme erleichtert, die folgende Maßnahmen enthalten können:

- Einführungsgespräch zwischen der bzw. dem Vorgesetzten und der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter,
- Vorstellung der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters

durch die Vorgesetzten (ggf. durch Kolleginnen bzw. Kollegen) innerhalb der Organisationseinheit und in den Bereichen, zu denen ein enger Arbeitskontakt besteht,

- Benennung einer innerbehördlichen Mentorin bzw. eines innerbehördlichen Mentors, der als fest verantwortliche Bezugsperson die fachliche und soziale Integration unterstützt. Die Benennung erfolgt durch die bzw. den Vorgesetzten. Bei der Einführung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters in eine Führungsposition kann diese Rolle auch von einer Kollegin bzw. einem Kollegen eines anderen Arbeitsbereiches wahrgenommen werden.
- Aushändigung einer Begrüßungsmappe mit Informationsunterlagen zur Dienststelle und zu den zentralen Ansprechpartnerinnen bzw. -partnern (alternativ können entsprechende Informationen auch elektronisch z.B. über das Intranet zugänglich gemacht werden),
- Durchführung von Reflexionsgesprächen mit der bzw. dem Vorgesetzten, die dem Austausch von Erfahrungen, der Vermittlung von Hintergrundinformationen, der Diskussion von Neuerungsvorschlägen und der Feststellung von Fortschritten bei der Integration der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters dienen.

5.2 Arbeitsgestaltung und Motivation

Definition

Die Festlegung der Arbeitsinhalte und die Organisation der Arbeitsprozesse folgen den Maßstäben einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung. Die Arbeitsgestaltung bietet darüber hinaus die Chance, den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem motivierenden Arbeitsumfeld und sinnvermittelnden Arbeitsinhalten Rechnung zu tragen.

Auch vor dem Hintergrund eingeschränkter Möglichkeiten zur Gewährung materieller Leistungsanreize muss diesen Bedürfnissen im Hinblick auf die Vermittlung immaterieller Leistungsanreize ein weitaus stärkeres Gewicht beigemessen werden, als in der Vergangenheit. Die Beibehaltung eines hohen Leistungsstandards unter den beschriebenen Voraussetzungen der Haushaltskonsolidierung und des Stellenabbaus hängt entscheidend von der persönlichen Einsatzbereitschaft jeder bzw. jedes einzelnen Bediensteten ab. Ihr bzw. ihm ist daher zum einen zu vermitteln, dass zeitliche Verzögerungen in seiner beruflichen Entwicklung nicht durch mangelnde Wertschätzung bedingt sind, zum anderen sind weitest möglich die Voraussetzungen für eine weiterhin hohe Arbeitszufriedenheit und -motivation zu schaffen.

Grundsätze

Die Dienststellen sind aufgefordert, die Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung für eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen.

Grundsätzlich gilt, dass mit der Erweiterung ausführender Tätigkeiten um planende und kontrollierende Funktionen die Arbeit abwechslungsreicher, interessanter und anspruchsvoller gestaltet werden kann.

Umsetzung

Einen entscheidenden Beitrag zur Arbeitszufriedenheit können daher ein Abbau von Hierarchien und eine Erweiterung der Verantwortung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters leisten, z.B. durch die Übertragung der Zeichnungsbefugnis. Mit dem Hierarchieabbau werden größere Verantwortungsbereiche, direktere Kommunikationswege, kürzere Entscheidungswege und Transparenz in der Entscheidungsfindung geschaffen. Die Delegation von Verantwortung fördert die Selbständigkeit der Bediensteten, unterstützt die Identifikation mit Arbeitsinhalten und führt zu einer ganzheitlichen Arbeitsweise. Darüber hinaus werden Vorgesetzte von Aufgaben entlastet und können sich verstärkt Führungsaufgaben widmen.

Projekt- und Teamarbeit fördern die Sozial- und Managementkompetenzen ihrer Mitglieder und ein zielbezogenes eigenverantwortliches Arbeiten, in dessen Rahmen dem Beitrag jedes Einzelnen ein hohes Gewicht beizumessen ist und dieser entsprechende Wertschätzung erfährt.

Zur Förderung der Motivation besteht auch die Möglichkeit teambildende Maßnahmen durchzuführen.

Die Arbeitsorganisation hat auch dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Teilzeitkräfte und Bedienstete, die ihre Aufgaben ganz oder teilweise in Telearbeit erledigen, in die Kommunikation einzubinden sind.

Zur Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familienpflichten sind Besprechungen nach Möglichkeit so einzurichten, dass auch diese Bediensteten teilnehmen können.

5.3 Arbeitszeitflexibilisierung

Definition

Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten reichen von der individuellen und eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeitszeit auf der Grundlage von Gleitzeitregeln, über die klassische Teilzeitarbeit (stundenweise Reduzierung der täglichen Arbeitszeit) oder der variablen Teilzeitarbeit (Reduzierung der Arbeitszeit bei Variabilität der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Stundenzahl) bis hin zur Bildung von

Langzeitarbeitskonten und Telearbeit.

Telearbeit beschreibt eine Arbeitsform, bei der Tätigkeiten im Einvernehmen mit dem Dienstherr bzw. Arbeitgeber ausschließlich oder alternierend außerhalb des Dienstgebäudes des Dienstherrn bzw. des Arbeitgebers entweder mobil an wechselnden Orten oder in der Wohnung der Bediensteten erfolgen, wobei Informations- und Kommunikationstechniken zur Arbeitserbringung eingesetzt werden.

Eine Arbeitszeitflexibilisierung stellt unter anderem einen Beitrag dar zur

- Anpassung von Service- und Dienstleistungen, Sprech- und Öffnungszeiten an die Kundenwünsche und saisonalen Schwankungen der Arbeitsmengen bei gegebenen bzw. abnehmenden Personalressourcen,
- Abstimmung der Arbeitsabläufe mit den individuellen Arbeitsleistungen und dadurch zu deren rationellen und kostengünstigen Gestaltung,
- Stärkung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit der Bediensteten,
- besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs und
- Förderung der Eigenverantwortung und der Selbständigkeit bei der Aufgabenwahrnehmung.

Der Dienstherr bzw. Arbeitgeber verspricht sich davon eine Erhöhung der Produktivität und Qualität der Aufgabenerfüllung sowie eine Reduzierung von Fehl- und Krankheitszeiten durch allgemeine Arbeitszufriedenheit.

Grundsätze

Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten sollen sich an den dienstlichen Erfordernissen sowie den Interessen der Bediensteten orientieren. Auf Antrag sind im Rahmen der bestehenden gesetzlichen, tarifvertraglichen und sonstigen Regelungen und der dienstlichen Möglichkeiten geänderte tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten einzuräumen. Dies gilt auch für Leitungsfunktionen.

Alle Behörden sollen unter Beachtung der dienstlichen Möglichkeiten entsprechend des Bedarfs Teilzeit-, Tele- und Heimarbeitsplätze schaffen.

Die Ablehnung von Anträgen hat die Behörde gegenüber den betroffenen Bediensteten und auf Antrag auch gegenüber den Interessenvertretungen schriftlich zu begründen.

Teilzeitbeschäftigung und Telearbeit darf das berufliche Fortkommen nicht beeinträchtigen.

Umsetzung

Alle Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung in der Landesverwaltung stehen unter der Voraussetzung der allzeit effizienten Erfüllung der dienstlichen Belange. Dies wird dazu führen, dass nicht alle Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung in jedem Arbeitsbereich gleichermaßen und unbegrenzt zum Einsatz kommen können. Jedes Ressort muss deshalb einen angemessenen Ausgleich zwischen dem Interesse der Bediensteten an einer möglichst weit reichenden Flexibilisierung der Arbeitszeit und den unterschiedlichen dienstlichen Anforderungen in den jeweiligen Dienststellen des Geschäftsbereichs herstellen.

Bei der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes sollen insbesondere folgende Maßgaben beachtet werden:

- Eignung des Arbeitsbereiches,
- Kosten-/Nutzenanalyse des Telearbeitsplatzes,
- persönliche Eignung des Bediensteten,
- Abschluss einer zusätzlichen Vereinbarung,
- Einrichtung und Gestaltung von Telearbeitsplätzen,
- Organisation der Arbeit zu Hause,
- IT- und Arbeitsplatzrichtlinien und
- Versicherungs- und Datenschutz.

Telearbeit sollte prinzipiell allen Bediensteten offen stehen, sofern es ihr Tätigkeitsbereich zulässt. Auch Führungskräfte sollten berücksichtigt werden. Die Ressorts regeln die Durchführung von Telearbeit ggf. durch den Abschluss von Dienstvereinbarungen.

Nicht jeder Arbeitsplatz und jede Aufgabe eignen sich zur Arbeitszeitflexibilisierung im vorgenannten Sinne. Daher muss beim Bediensteten die Bereitschaft bestehen, Teilzeit oder Telearbeit gegebenenfalls auch an einem anderen Arbeitsplatz auszuüben.

5.4 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Definition

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist ein Ansatz, der die komplexen Wechselwirkungen zwischen behördlichen Leistungsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit zum Thema hat und wird auch mit Work-Life-Balance beschrieben.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist ein zentrales Thema und hat erheblichen Einfluss sowohl auf die Bewältigung der täglichen Abläufe als auch auf die Fragen der weiteren beruflichen Entwicklung. Gesellschaftliche Entwicklungen, demografische Veränderungen, Auseinanderfallen von

Wohn- und Arbeitsort sind nur einige der wesentlichen Aspekte, die als besondere Herausforderungen zu berücksichtigen sind.

Die öffentliche Verwaltung des Freistaats muss die Leistungserbringung und die Wünsche der Bediensteten zur Work-Life-Balance angemessen berücksichtigen und erhöht dadurch seine Attraktivität als Dienstherr und Arbeitgeber. Hat sich der Blickwinkel bisher vor allem auf die Kinderbetreuung gerichtet, wird zunehmend auch die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger in die Betrachtung mit einzubeziehen sein. Auch darüber hinausgehende Lebensaktivitäten, wie ehrenamtliches Engagement, Freizeitaktivitäten, etc., müssen mit dem Berufsleben abgestimmt werden.

Grundsätze

Unabdingbare Voraussetzung zum Gelingen jedweder Maßnahme in diesem Bereich ist deren Einbettung in die bestehenden Arbeitsabläufe oder auch Anpassung der Arbeitsabläufe, vor allem aber Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft der Bediensteten, insbesondere der jeweiligen Führungsebenen.

Die Führungskräfte gestalten in ihren Verantwortungsbereichen ihre Arbeitsorganisationen und Arbeitsabläufe in der Weise, dass Maßnahmen genutzt und somit die beruflichen als auch die persönlichen Belange bestmöglich realisiert werden können.

Umsetzung

Die zielgerichtete Schaffung von Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben umfasst insbesondere:

- Angebote von flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodellen auf allen Funktionsebenen,
- Nutzung technischer Möglichkeiten, z.B. Telearbeit,
- Angebote im Bereich der Fortbildung abgestimmt auf die Work-Life-Balance, z.B. Inhouse-Schulungen, E-Learning,
- Benennung von Kontaktpersonen für Bedienstete, die aus familiären Gründen oder Gründen der Pflege von Angehörigen beurlaubt sind oder sich in Elternzeit befinden,
- Einrichtung von Eltern-Kind-Zimmern und
- gezielte Schulungsangebote für Bedienstete mit Führungsverantwortung zur Erhöhung der Akzeptanz von Bediensteten mit Familienpflichten einerseits und Anerkennung von Arbeitszeitmodellen als gleichwertig andererseits.

Die Behörden haben durch geeignete Maßnahmen insbesondere den aus familiären Gründen beurlaubten Bediensteten die Verbindung zum Beruf und den beruflichen Wiedereinstieg zu erleichtern.

Weiterführend könnte in diesem Zusammenhang die Teilnahme an Auditierungsverfahren oder ähnliche Anerkennungen als familienfreundliche Behörde von Interesse sein. Mit solchermaßen erlangten Zertifizierungen kann auch nach außen hin die Familienfreundlichkeit des öffentlichen Dienstes dokumentiert und damit seine Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber unterstrichen werden.

5.5 Behördliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Definition

Ein Behördliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die bewusste Steuerung und Integration behördlicher Prozesse zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Bediensteten in ihrer Arbeitsumwelt. Gesunde, motivierte und leistungsfähige Bedienstete sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche, leistungsstarke Verwaltung. Gesundheit stellt für jeden Einzelnen, wie auch für die Gesellschaft ein wichtiges Gut dar und ist zentrales Anliegen des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers.

Das BGM ist die Grundlage für persönliche Zufriedenheit und Wohlbefinden im Beruf und Alltag. Der Dienstherr bzw. Arbeitgeber steht daher in der Pflicht, Maßnahmen zu ergreifen, um gesundheitlichen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz - einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und psychischen Belastungen auch zur Vermeidung krankheitsbedingter Fehlzeiten - vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Gerade in Zeiten von Reformen und der Arbeitsverdichtung ist es für eine effektive öffentliche Verwaltung notwendig, Bedienstete zu befähigen, leistungsbereit und leistungsfähig zu sein und auch zu bleiben.

Das BGM basiert auf drei Säulen:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz (Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten, arbeitsbedingten Erkrankungen und Gesundheitsstörungen),
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zur Integration von Bediensteten mit chronischen, längeren oder schweren Erkrankungen, mit Behinderungen und Leistungseinschränkungen sowie nach Unfällen und
- Behördliche Gesundheitsförderung (BGF), Gesundheitsfürsorge sowie -vorsorge (auch Suchtprävention und Prävention im Zuge demografischer Entwicklungen).

Grundsätze

Die Verantwortlichkeit für das BGM liegt in besonderem Maße bei den Behördenleitungen und den Führungskräften aller Ebenen. Führungskräfte und Verantwortliche sind aufgefordert, ihre Kompetenzen auf dem Gebiet des BGM, der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung durch die Teilnahme an geeigneten Fortbildungsmaßnahmen zu stärken.

Die Bediensteten sind für die Notwendigkeit der Verringerung von belastendem, gesundheitsriskantem Verhalten zu sensibilisieren. In Unterweisungen und Fortbildungsmaßnahmen sollen Maßnahmen der Entwicklung individueller Gesundheitspotenziale (Fähigkeit zur Bewältigung von Belastungen, gesundheitsförderliches Verhalten, etc.) aufgezeigt werden.

Umsetzung

Zur Umsetzung wird in den Dienststellen ein systematisches und nachhaltiges BGM etabliert. Es sind Rahmenbedingungen für ein BGM zu schaffen. Als Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements sind u.a. die Organisationskultur, die Arbeitsgestaltung, das Arbeitsumfeld, die Arbeitsmittel, die individuelle Gesundheitsförderung und die Personalentwicklung als Anliegen aller Beteiligten zu nennen.

Das BGM folgt den Grundsätzen der Prävention und trägt dazu bei, die gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz zu minimieren und die Gesundheitspotenziale der Bediensteten zu fördern. Damit sollen auch die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und das Betriebsklima optimiert werden. Das BGM setzt auf die Akzeptanz und aktive Mitarbeit der Führungskräfte und Bediensteten.

Führungskräfte aller Ebenen unterstützen den Prozess und haben maßgeblichen Anteil daran, dass Arbeitsbedingungen bestehen oder geschaffen werden, die sich positiv auf die Gesundheit, die Motivation und die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken.

Insgesamt unterstützen und begleiten die Behördenleitung, die Führungskräfte aller Ebenen, die Personalvertretung, die Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragten und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit gemeinsam die Umsetzung des BGM.

Zur Implementierung des BGM können Dienstvereinbarungen geschlossen werden. Es werden folgende Inhalte empfohlen:

- Erarbeitung einer Strategie mit Festlegung von Zielen,
- Gründung eines Steuerungsgremiums,

- Analyse der Ausgangssituation,
- Benennen von Handlungsfeldern,
- Evaluation und Dokumentation.

5.5.1 Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz

Definition

Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz dienen dazu, durch entsprechende Maßnahmen die Arbeitsbedingungen der Bediensteten bei der Arbeit zu sichern und zu verbessern. Sie dienen der Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und der Vermeidung und Reduzierung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und umfassen Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Grundsätze

Die Behördenleitung trägt grundsätzlich die Verantwortung für den Arbeitsschutz. Sie kann einen Verantwortlichen für den Arbeitsschutz bestimmen. Ebenso tragen die Führungskräfte aller Ebenen Verantwortung für die Bediensteten in ihrem Bereich. Sie werden in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung durch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit beraten und unterstützt.

Der Arbeitsschutz zielt darauf ab, eine ständige Verbesserung der Arbeit so zu erreichen, dass es den persönlichen Leistungsvoraussetzungen der Bediensteten entspricht und der Schutz von Leben und Gesundheit in Verbindung mit dem Arbeitsplatz gewährleistet wird. Arbeitsschutz bedeutet einerseits die Abwehr von Unfallgefahren zum Schutz vor arbeitsbedingten Verletzungen (Arbeitsunfälle) sowie die Abwehr arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren zur Vermeidung von Erkrankungen (z.B. Berufskrankheiten), andererseits aber auch eine menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Zum Arbeitsschutz zählen u.a. die regelmäßigen Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen und arbeitsmedizinische Vorsorge. Die Vorschrift des § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) regelt hierzu die Pflicht des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers, durch eine Beurteilung die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln. Handlungsgrundlage für notwendige Maßnahmen in einer Dienststelle ist eine rechtskonforme Gefährdungsbeurteilung (Gfb). Bei Bediensteten mit Behinderung ist diese für jeden einzelnen Dienstposten bzw. Arbeitsplatz unter Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung durchzuführen.

Umsetzung

Die Behördenleitung, die Verantwortlichen für den Arbeitsschutz und die Vorgesetzten aller Ebenen wachen darüber, dass die Arbeitsschutzvorschriften eingehalten werden und alle Bediensteten an den jährlichen Unterweisungen über Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutz teilnehmen. Sie fördern die betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung der Bediensteten und sorgen für eine angemessene arbeitsmedizinische Vorsorge.

Die Vorgesetzten aller Ebenen achten darauf, dass die Bediensteten entsprechend ihrer persönlichen Leistungsvoraussetzungen eingesetzt werden. Die Behördenleitung, die bzw. der Verantwortliche für den Arbeitsschutz sowie die Vorgesetzten werden durch die Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit bei Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beraten und unterstützt.

Eine Gfb ist zentrales Element des Arbeitsschutzes. Die Gfb ist ein wiederkehrender Prozess zur Ermittlung und Bewertung von Gefährdungen. Diese hat in allen Dienststellen und für alle Arbeitsplätze unter Berücksichtigung der durch Geschäftsverteilungspläne zugewiesenen Aufgaben und Tätigkeiten, der räumlichen Unterbringung, der Ausstattung, der Arbeitsmittel und der Ablauforganisation zu erfolgen. Aus der Gfb werden Arbeitsschutzmaßnahmen zur Beseitigung bzw. Minimierung der Gefährdung abgeleitet. Das Ergebnis muss dokumentiert und regelmäßig aktualisiert werden. Die Gfb ist unter Anleitung und Beratung der Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu erstellen. Ist auf Grund einer speziellen Gefährdung eine zuverlässige Beurteilung der Gefährdung mit eigenen Mitteln nicht möglich, so ist eine externe Beratung hinzuzuziehen.

5.5.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Definition

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein Instrument zur Wiedereingliederung langfristig erkrankter Bediensteter. Nach Maßgabe der Vorschrift des § 84 Abs. 2 SGB IX wird Bediensteten, die innerhalb der vergangenen zwölf Monate sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeits- bzw. dienstunfähig sind, über die Behörden ein BEM angeboten.

Grundsätze

Ziel des BEM ist es, die Bediensteten zu unterstützen, möglichst zügig und dauerhaft gesund zu werden bzw. für die Bediensteten einen akzeptablen Zustand des ihn umgebenden Arbeitssystems zu erreichen. Das Risiko einer erneuten Dienst- bzw. Arbeitsunfähigkeit soll verringert werden. Das BEM dient dazu, die Bediensteten in ihrer Gesundheit zu fördern und ihre Arbeitsplätze zu erhalten.

Den Betroffenen muss Vertraulichkeit und der Schutz persönlicher Daten garantiert werden.

Auf Wunsch der Betroffenen können der Personalrat und bei Schwerbehinderung ggf. die Schwerbehindertenvertretung sowie die bzw. der Gleichstellungsbeauftragte hinzugezogen werden. Eine Beteiligung der Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsärztin oder des Betriebsarztes und ggf. eines Rehabilitationsträgers oder des Integrationsamtes muss je nach Sachlage erwogen werden.

Umsetzung

Durch frühzeitiges Handeln bei der Erkennung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Bediensteten sowie die Einleitung präventiver und rehabilitativer Maßnahmen sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Überwindung bzw. Reduzierung der Dienst- bzw. Arbeitsunfähigkeit,
- Vorbeugung vor erneuter Dienst- bzw. Arbeitsunfähigkeit und
- Erhalt des Dienstposten bzw. Arbeitsplatzes bzw. Vermeidung von Dienst- bzw. Erwerbsunfähigkeit.

Ein erfolgreiches BEM liegt im Interesse sowohl der Bediensteten als auch des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers. Maßnahmen sind je nach Maßgabe des Einzelfalls zu prüfen und können in Form eines Präventionsplans festgelegt werden. Eine Wiedereingliederung kann stufenweise erfolgen (vgl. Hamburger Modell).

Das BEM ist vom Dienstherrn bzw. Arbeitgeber anzubieten; die Annahme oder Ablehnung dieses Angebots ist für den Bediensteten freiwillig.

5.5.3 Behördliche Gesundheitsförderung (BGF) und Prävention

Definition

Die Behördliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle zeitlich begrenzten Maßnahmen des Dienstherrn bzw. des Arbeitgebers zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Maßnahmen zur BGF sind in den Dienststellen regelmäßig anzubieten und die Teilnahme an den Angeboten ist durch die Vorgesetzten zu unterstützen, dazu zählen insbesondere:

- Stärkung der Gesundheitskompetenzen und -ressourcen,
- Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen,
- Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden und
- Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit durch frühzeitige Präventionsmaßnahmen (§ 84 Abs. 1 SGB IX).

Grundsätze

Erfolgreich ist die BGF dann, wenn diese Maßnahmen dauerhaft miteinander verknüpft sind und systematisch durchgeführt werden.

Umsetzung

Folgende Maßnahmen haben sich im Bereich des BGF bewährt:

- sportive Angebote, z.B. Sport- und Gesundheitskurse,
- Angebote zur Stressbewältigung,
- Angebot einer Mobilen Massage und
- Durchführung von regelmäßigen Gesundheitstagen.

Die Behörden können regelmäßig eine Gesundheitsberichterstattung durchführen, die u.a. die Analyse krankheitsbedingter Fehlzeiten sowie Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Belastungen und arbeitsbedingten Gesundheitsbeeinträchtigungen beinhaltet.

Es können in den Behörden Gesundheitszirkel eingerichtet werden, in denen interessierte Bedienstete Vorschläge für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung erarbeiten.

Die Behörden haben bei Neubeschaffung von Büroausstattungen auf die Ergonomie zu achten, wie auf Möbel zur Verbesserung der Steh-Sitz-Dynamik. Hiermit sollen dauerhaft Muskel-Skelett-Erkrankungen vorgebeugt bzw. deren Auswirkungen reduziert werden.

5.5.4 Alternsgerechte Personalentwicklung

Definition

Die demografische Entwicklung Thüringens zeigt auf, dass Belegschaften altern und eine besondere Herausforderung an das Personalmanagement gestellt wird.

Alternsgerechte Arbeit zielt darauf ab, die Anforderungen an den Arbeitsplatz auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen in allen Lebensphasen zuzuschneiden und in Einklang mit den Anforderungen der jeweiligen Arbeitsaufgaben zu bringen.

Bei länger werdender Lebensarbeitszeit werden flexible Arbeitsmodelle und Organisationsformen erforderlich, um die Dienst- bzw. Arbeitsfähigkeit von Bediensteten in einer sich stets wandelnden Arbeitswelt zu erhalten.

Alternsgerechtes Arbeiten beginnt nicht erst kurz vor Beendigung des Erwerbslebens, sondern erfordert ein strategisches Vorgehen des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers für alle Altersgruppen vom Beginn der Einstellung an. Es erfordert ein Zusammenwirken der Personalentwicklungsinstrumente über ein gesamtes Berufsleben hinweg. Das BGM spielt eine wichtige Rolle.

Grundsätze

Die Bediensteten sollen dazu befähigt werden, ihre Arbeit trotz zunehmenden Alters erfolgreich und effizient zu bewältigen sowie sich neuen Herausforderungen stellen zu können. Das Erhalten der Arbeitsfähigkeit bei älteren Bediensteten und die Reduzierung von krankheitsbedingten Ausfallzeiten muss ein zentrales Ziel sein.

Umsetzung

Zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit soll die Gestaltung von Arbeitsplätzen bereits frühzeitig nach neuesten ergonomischen Erkenntnissen angepasst werden.

Es ist besonders angesichts des demografischen Wandels wichtig, präventive Ansätze bereits vor dem Auftreten von altersbedingten Erscheinungen umzusetzen, wie z.B. die Einrichtung kombinierter Steh-Sitzarbeitsplätze oder die Anpassung der Büroraumbeleuchtung, des Bildschirms und an die ggf. reduzierte Sehleistung. Im Rahmen der altersgerechten Personalentwicklung können - wenn es die Aufgabenerfüllung zulässt - Teilzeit und die Einrichtung von Telearbeitsplätzen angeboten werden.

5.5.5 Suchtprävention und Suchthilfe

Definition

Die Suchtprävention und Suchtkrankenhilfe sind ein wichtiges Anliegen der Dienststellen und haben zum Ziel,

- die Arbeitssicherheit und einen geordneten Dienstbetrieb zu gewährleisten,
- durch Aufklärung dementsprechende Kenntnisse zu vermitteln und Verständnis für notwendige Behandlungsmaßnahmen zu wecken,
- möglichst früh konkrete Hilfen für Gefährdete und Suchtmittelabhängige anzubieten,
- Orientierung und Handlungsanleitung zu geben und
- auf dienst- und arbeitsrechtliche Konsequenzen der Abhängigkeit hinzuweisen.

Zu den vorrangigen Zielen eines modernen suchtpreventiven Handelns gehören zwecks Minderung von Krankheiten, vorzeitigen Todesfällen und sonstigen Problemlagen (z.B. Unzuverlässigkeit) die Früherkennung und Frühintervention bei riskantem Konsumverhalten und die Verringerung von Missbrauch im umfassenderen Sinne.

Grundsätze

Vorrangiges Ziel muss es sein, die Probleme und Schäden, die im Zusammenhang mit psychoaktiven Substanzen und mit dem Phänomen Sucht auftreten, im Vorfeld durch präventive Aktivitäten zu minimieren.

Ein sich daraus ergebendes Unterziel ist die allgemeine Steigerung des gesundheitsförderlichen Verhaltens. Die Bediensteten sind für das Thema Sucht zu sensibilisieren und über die Entstehungsbedingungen von Sucht und die Möglichkeiten der Vorbeugung zu informieren.

Im Rahmen personensorientierter Maßnahmen soll die Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit der Bediensteten gestärkt werden. Konkret geht es dabei etwa um die Erhöhung der Kompetenz im Umgang mit Krisen und Konflikten, um die Förderung von Genuss- und Erlebnisfähigkeit oder um die Erhöhung des Selbstwertgefühls.

Um den gesellschaftlichen bzw. behördlichen Umgang mit dem Thema Sucht zu optimieren, muss das Wissen über legale und illegale Substanzen, aber auch über bestimmte Verhaltensweisen, verbessert werden.

Ein weiteres Ziel besteht darin, Präventionsaktivitäten auch auf struktureller Ebene zu etablieren. Denn vorbeugende Maßnahmen entfalten dort ihre größte Wirkung, wo sie am wenigsten als solche benannt werden: In einer lebenswert gestalteten Arbeitsumgebung, in qualifizierter, kooperativ gestalteter Zusammenarbeit mit der Möglichkeit zur kreativen Selbstentfaltung. Um diese Ziele zu erreichen, muss die Suchtprävention auf allen Ebenen der behördlichen Arbeitssystematik ernsthaft als Handlungsprinzip definiert sein.

Eine wirksame Suchtprävention setzt auf die Stärkung der Lebenskompetenzen und ist integriert in den Alltag. Sie wirkt sich auf einen verminderten Konsum von legalen (z.B. Alkohol und Tabak) und illegalen Drogen sowie auf die Verringerung von Verhaltenssuchten aus. Deswegen soll die Suchtprävention in den Landesbehörden verstärkt werden.

Umsetzung

Im Rahmen der innerbehördlichen Suchtprävention und -beratung kommt den Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung zu. Sie sind gefordert, den Betroffenen - Abhängigen oder Gefährdeten - aktive Hilfe anzubieten.

Die Vorgesetzten sowie das kollegiale Umfeld tragen die Verantwortung für das gezielte, aber taktvolle Ansprechen von suchtbedingt verhaltensauffälligen Bediensteten.

Die in den Behörden u.a. auf der Grundlage geltender Dienstvereinbarungen bestellten Suchtbeauftragten werden beratend tätig. Die Aufgaben der Suchtbeauftragten liegen vorwiegend in der Prävention.

5.6 Konfliktprävention

Definition

Jeder Bedienstete - unabhängig von Status oder Stellung - ist verpflichtet, die Menschenwürde der anderen zu wahren und deren Persönlichkeit zu respektieren. Darüber hinaus hat jeder Bedienstete im Dienst ein partnerschaftliches Verhalten zu praktizieren, das zum Arbeitsfrieden, zur Förderung eines guten Arbeitsklimas und zur erfolgreichen Erfüllung von Arbeitsaufgaben beiträgt.

Wenn Menschen zusammen arbeiten, kommt es unweigerlich auch zu Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Werden Konflikte sachlich und offen bewältigt, können sie kreative Impulse auslösen. Ungelöste Konflikte können hingegen bei Bediensteten Verhaltensweisen auslösen, die den Arbeitsfrieden und das seelische und körperliche Wohlbefinden der Kolleginnen und Kollegen gefährden.

Von einem sozialen Konflikt wird gesprochen, wenn sich zwei oder mehrere Personen zueinander in einer Spannungslage befinden, wobei zumindest eine bzw. einer der Beteiligten eine Beeinträchtigung bzw. einen Schaden durch die Gegenseite sowie einen unvereinbaren Gegensatz und deswegen Gegnerschaft erlebt und nachdrücklich versucht, die Situation zu seinen Gunsten zu ändern sowie Widerstände unwirksam zu machen.

Mobbing ist das systematische, fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Bediensteten untereinander oder durch Vorgesetzte, welches die Betroffenen in ihrem seelischen und körperlichen Wohlbefinden beeinträchtigt.

Sexuelle Belästigung ist jedes sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Bediensteten am Arbeitsplatz verletzt. Hierzu zählen insbesondere unerwünschter Körperkontakt, Bemerkungen sexuellen Inhalts, das Zeigen sexistischer und pornografischer Darstellungen, die Aufforderung zu sexuellen Handlungen, Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte, sowie alle anderen Handlungen, die von den Betroffenen als sexuelle Belästigung empfunden werden können.

Diskriminierung ist jede Behandlung, die den Grundsätzen von Recht und Billigkeit widerspricht. Hierzu zählen insbesondere ungerechtfertigte unterschiedliche Behandlungen von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung, wegen ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, einer Behinderung oder wegen ihres Alters. Dabei ist es gleichgültig, ob die Diskriminierung in mündlicher bzw. schriftlicher Form

oder in Form sonstiger Handlungen gegenüber anderen Bediensteten erfolgt.

Grundsätze

Der Dienstherr bzw. Arbeitgeber hat die Bediensteten vor Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung zu schützen. Er hat Maßnahmen zu ergreifen, um Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung zu unterbinden. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.

Bedienstete, die einen Fall von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz zur Sprache bringen, erhalten den besonderen Schutz und die Fürsorge der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner und erfahren keinerlei persönliche und berufliche Nachteile.

Führungskräfte sollen über die Ursachen von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung unterrichtet sein und vorhandene Symptome frühzeitig erkennen können, um wirksam darauf zu reagieren. Hinweisen auf Konflikte am Arbeitsplatz soll unverzüglich nachgegangen und die notwendigen Gespräche geführt werden.

Umsetzung

Im Rahmen der Arbeitsorganisation sollen zur Vermeidung von Konfliktsituationen überschaubare Organisationsstrukturen geschaffen, Teamarbeit und Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert und ein angemessener Führungsstil gepflegt werden.

Von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung Betroffene sollen ausdrücklich ermutigt werden, ihre Situation nicht hinzunehmen, sondern sich zur Wehr zu setzen und sich mit dem Ziel an Dritte zu wenden, das Fehlverhalten zu beseitigen. Unbeteiligte sollen aufgefordert werden, bei Vorfällen dieser Art nicht wegzuschauen, sondern den Betroffenen mit Zivilcourage und durch solidarische Verantwortung Hilfe anzubieten und sie bei der Lösung der Probleme zu unterstützen.

Gemäß § 13 AGG sind Beschwerdestellen einzurichten.

In Fortbildungen sollen die Bediensteten für Konfliktsituationen sensibilisiert und über die Rechtslage, die Beschwerdemöglichkeiten und die Sanktionen aufgeklärt werden.

Die Ressorts können Handlungsanleitungen für ihren Geschäftsbereich zum Schutz vor Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz erarbeiten bzw. Dienstvereinbarungen mit den Personalvertretungen abschließen.

Neben den Vorgesetzten stehen als Anlaufstellen die Personalreferate, die Personalvertretungen, die Gleichstellungsbeauftragten und die Schwerbehindertenvertretungen sowie die gegebenenfalls nach einer Dienstvereinbarung bestellten Konfliktbeauftragten oder Sozialen Ansprechpartnerinnen bzw. -partner zur Verfügung. Sie leisten bei der Bewältigung von bestehenden oder sich anbahnenden Problemen und Konflikten Hilfestellung. Sie sind Anlaufstelle für Probleme und Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, übernehmen die Erstberatung von Betroffenen, prüfen, ob es sich um einen Fall von Mobbing, sexueller Belästigung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz handelt, und leiten ggf. vorgegebene Verfahren ein.

Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung stellen ein Dienstvergehen bzw. eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten dar und können entsprechend geahndet werden. Außerdem können derartige Verhaltensweisen Straftatbestände erfüllen.

In den Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen soll das Thema „Konflikte und Arbeitsklima“ als möglicher Gesprächsgegenstand Berücksichtigung finden.

5.7 Wissensmanagement

Definition Durch Personalabbau, durch Rotation oder Ausscheiden aus dem Dienst besteht die Gefahr, dass vermehrt Wissen von Bediensteten verloren geht. Das im Laufe der Berufsausübung gewonnene Erfahrungswissen ist eine der größten Ressourcen der öffentlichen Verwaltung und es gilt, dieses zu bewahren und an nachfolgende Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Ein vorausschauendes Management zur Beförderung des Wissenstransfers kennzeichnet eine gute Verwaltungskultur.

Grundsätze Mit einem gezielten Wissenstransfer wird das vorhandene und zur Aufgabenwahrnehmung erforderliche Wissen gesichert und durch neue Kenntnisse ergänzt. Um diesen Ansatz zu verwirklichen, bedarf es eines aktiven Wissenstransferprozesses, welcher zum Ziel hat, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewegen, ihr Fakten- und Erfahrungswissen an nachrückende Bedienstete weiterzugeben.

Umsetzung Faktenwissen lässt sich recht leicht mittels Informationstechnologie (z.B. Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen, Datenbanken, Internet, Intranet und E-Government) und dem Bibliothekswesen sicherstellen und weitergeben.

Anders verhält es sich beim Erfahrungswissen. Dieses lässt sich, da es an eine bestimmte Person geknüpft ist, nur schwer schriftlich fixieren und

übertragen. Hier gilt es, eine von Offenheit und Vertrauen geprägte Kommunikationskultur zu pflegen. Die Förderung des Erfahrungsaustausches soll organisationsübergreifend, generationsübergreifend und laufbahnübergreifend erfolgen. Die Bildung von altersgemischten Teams ist hier von Vorteil.

Idealtypisch ist es, wenn der künftigen Arbeitsplatzinhaberin bzw. dem künftigen Arbeitsplatzinhaber ermöglicht wird, bei den bald ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen zu hospitieren. Ältere Kolleginnen und Kollegen sollen ihren Erfahrungsschatz an die jüngeren Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Fortbildungsangebote zur Vermittlung von entsprechenden Kompetenzen sollen genutzt werden. Generationsübergreifende Wissensvermittlung ist nicht nur Wissenszuwachs, sondern stärkt auch die Achtung der Generationen untereinander.

Das Wissen der lebensälteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nach Erreichen der Altersgrenze durch die flexible Handhabung des antragsbedingten Hinausschiebens der beamtenrechtlichen Altersgrenze bzw. bei Arbeitnehmern durch das Hinausschieben des Beendigungszeitpunktes des Arbeitsverhältnisses zu nutzen.

Führungskräfte müssen frühzeitig Rahmenbedingungen und Strukturen schaffen, die einen kontinuierlichen Wissenstransfer ermöglichen und fördern. Insbesondere beim voraussehbaren Ausscheiden von Bediensteten sind Führungskräfte gehalten, rechtzeitig für einen Wissenserhalt zu sorgen. Wissenstransfer ist als Führungsaufgabe eine Daueraufgabe.

5.8 Antikorruption und Compliance

Definition

Korruption ist der Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats zugunsten eines anderen auf dessen Veranlassung oder aus Eigeninitiative, zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten mit Eintritt oder in Erwartung eines Schadens oder Nachteils für die Allgemeinheit oder für ein Unternehmen.

Antikorruption ist gleichbedeutend mit Korruptionsbekämpfung und umfasst sämtliche Maßnahmen der Prävention und der Aufdeckung von Korruption sowie die Verfolgung von Korruptionshinweisen und gegebenenfalls die Einschaltung der zuständigen Strafverfolgungsbehörden.

Unter Compliance versteht man die rechtlich ordnungsmäßige systematische Organisation mit dem Ziel, eine zivil- oder sogar strafrechtliche Haftung zu vermeiden.

Grundsätze

Präventionsarbeit ist der effektivste Schutz gegen Korruption und muss da ansetzen, wo die unmittelbare Gefahr einer Einflussnahme besteht. Die Maßnahmen zur Korruptionsprävention sind grundsätzlich bei allen korruptionsgefährdeten Dienstposten und Arbeitsplätzen anzuwenden, insbesondere jedoch bei den besonders korruptionsgefährdeten. Ziel von Präventionsmaßnahmen ist vor allem die Sensibilisierung der Bediensteten durch Information und Aufklärung. Die Bediensteten sind in die Lage zu versetzen, korruptionsgeneigte Situationen zu erkennen und richtig zu reagieren, um sich besser schützen zu können.

Die Einrichtung einer Innenrevision und die Einrichtung einer Controllingstelle dienen dem Erkennen und der Abwehr von internen und externen Risiken für das rechtmäßige Verwaltungshandeln. Sie unterstützen die Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht und tragen dem Transparenzgebot Rechnung. Bei der Innenrevision handelt es sich in der Regel um eine ex post orientierte Kontrolle. Arbeitsabläufe, Entscheidungen oder Vollzugshandlungen werden im Nachhinein überprüft. Controlling hingegen ist prozessbegleitend.

Umsetzung

Um wirksame Präventionsarbeit leisten zu können, sind zunächst alle korruptionsgefährdeten Dienstposten und Arbeitsplätze einer Behörde zu ermitteln, da insbesondere diese Bediensteten sensibilisiert werden müssen. Vor der Besetzung eines korruptionsgefährdeten Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes soll bei der Personalauswahlentscheidung besonders die Integrität des künftigen Bediensteten beachtet werden. In Betracht kommen sog. Integritätstests, die in der Privatwirtschaft bereits ein häufig genutztes Instrument der Personalwirtschaft darstellen.

Soweit möglich sollte eine Begrenzung der Verwendungszeit auf besonders korruptionsgefährdeten Dienstposten und Arbeitsplätzen stattfinden. Hier kommen Personalrotation oder Aufgabenrotation in Betracht. Unerlässlich sind jährliche aktenkundige Belehrungen aller Bediensteten über die Bestimmungen zum Verbot der Annahme von Belohnungen, Geschenken und sonstigen Vorteilen sowie regelmäßige Sensibilisierung aller Bediensteten im Rahmen von Mitarbeitergesprächen sowie aus gegebenem Anlass. Zudem werden Fortbildungen zum Thema Korruptionsbekämpfung angeboten.

Bereits im Rahmen der Ausbildung im Bereich des öffentlichen Dienstes, soll das Thema Korruption bzw. Korruptionsprävention vermittelt werden.

Es ist eine Antikorruptionsbeauftragte bzw. ein Antikorruptionsbeauftragter zu bestellen.

www.thueringen.de

Herausgeber:

Thüringer Landesregierung

Ansprechpartner:

Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales

Steigerstraße 24, 99096 Erfurt

Telefon: 0361/57 3313 313 oder -331

E-Mail: fortbildung@tmik.thueringen.de

Foto: Thüringer Staatskanzlei

Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales

Stand: 28.02.2017, Vorwort geändert 22.12.2017

Druck: Thüringer Landesamt für Vermessung und Geoinformation, Dezember 2017, 2. Auflage