

HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT

913

Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung

Die hessische Landesregierung hat am 4. November 2015 das Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung beschlossen. Es tritt am 1. Dezember 2015 in Kraft.

Wiesbaden, den 10. November 2015

**Hessisches Ministerium
des Innern und für Sport**
Z 4-03v11.02-03-14/007
– Gült.-Verz. 3200 –

StAnz. 48/2015 S. 1194

Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung vom 4. November 2015 (Grundlage für behörden- und gegebenenfalls ressort- oder fachverwaltungsbezogene Personalentwicklungskonzepte)

Inhaltsverzeichnis:

I. Vorbemerkungen

- A. Ausgangslage
- B. Ziele des Rahmenkonzepts
- C. Anwendungsbereich

II. Begriff, Ziele und Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung

- A. Begriff
- B. Ziele
- C. Verantwortlichkeiten

III. Handlungsfelder der Personalentwicklung

- A. Personalbedarfsplanung als Grundlage für Personalentwicklung
- B. Maßnahmen zur Gewinnung von Personal
 - 1. Personalwerbung
 - 2. Qualifizierte Ausbildung
- C. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung
 - 1. Integration von neuen Beschäftigten, von Beschäftigten mit neuen Aufgabenbereichen sowie Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrern
 - 2. Fortbildung
 - 3. Wertschätzende Führungskompetenz und -kultur
 - 4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - 5. Gesundheit am Arbeitsplatz
 - 6. Wissensmanagement
 - 7. Besondere Fürsorgepflichten

IV. Controlling

V. Schlussvorschriften

I. Vorbemerkungen

A. Ausgangslage

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich verändert und die Verwaltungsreformprozesse der letzten Jahre notwendig gemacht. Es werden andere, neue Erwartungen an die Verwaltung und an ihre Beschäftigten gestellt. Erwartet wird eine bürgernahe und wirtschaftlich arbeitende Verwaltung mit motivierten und leistungsorientierten Beschäftigten. Deshalb müssen die Leistungspotenziale der Beschäftigten erkannt und gefördert werden.

Daher ist eine lebensphasen- und familienorientierte Personalpolitik mit motivations- und leistungsfördernden Maßnahmen, flexiblen Arbeitszeitmodellen und gesundheitsförderndem Umfeld notwendig, um auf die Herausforderungen reagieren zu können.

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung stellt hierfür Handlungsfelder mit Instrumenten (gekennzeichnet durch →) zur Verfügung, wobei bei der Umsetzung die jeweilige Lebensphase, in der sich die Beschäftigten befinden, zu berücksichtigen ist.

Die hessische Landesregierung bekennt sich zu einer kontinuierlichen und systematischen Personalentwicklung, hat Strategien entwickelt und setzt diese Einsichten in konkrete Maßnahmen um. Folgende Vorschriften und Zertifizierungen sollen dies belegen:

- Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung,
- Richtlinien zur Förderung der Rotation der Beschäftigten des höheren Dienstes in der Landesverwaltung,

- Grundsätze Vorgesetztenrückmeldung in der Hessischen Landesverwaltung,
- Fortbildungskonzept 2012 für die hessische Landesverwaltung,
- Richtlinien zur Integration und Teilhabe schwerbehinderter Angehöriger der hessischen Landesverwaltung – Teilhaberichtlinien – und Richtlinien zur Förderung der Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in der Landesverwaltung – Förderrichtlinien –,
- Zertifizierungen durch das Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber Land Hessen“ oder andere Instrumente,
- Anschlussvereinbarung über die Einführung von alternierender Telearbeit im Bereich der hessischen Landesverwaltung,
- Richtlinien der Landesregierung für das Ideenmanagement in der Hessischen Landesverwaltung sowie
- Ressortspezifische Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten des Landes und
- Personalentwicklungskonzepte der Dienststellen.

Hierzu zählen auch das Hessische Gleichberechtigungsgesetz und das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz.

B. Ziele des Rahmenkonzepts

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung verfolgt insbesondere folgende Ziele:

- Das Rahmenkonzept legt Maßstäbe für eine landeseinheitliche Personalentwicklung fest.
- Das Rahmenkonzept unterstützt die konsequente Umsetzung der bestehenden Vorschriften durch zum Beispiel Controlling Vorschriften.
- Durch das Rahmenkonzept werden bestehende Vorschriften und Zertifizierungen im Bereich Personalentwicklung miteinander verzahnt, wirkungsvoll weiterentwickelt und ergänzt.
- Das Rahmenkonzept gibt einen verbindlichen, einheitlichen Rahmen vor, der von den Dienststellen durch weitere behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte auszufüllen ist. Dabei findet die konkrete Personalentwicklung in den Ressorts, Fachverwaltungen und Behörden unter Beteiligung der zuständigen Interessenvertretungen vor Ort statt und kann dadurch den dienststellenspezifischen Besonderheiten Rechnung tragen. Die Personalentwicklungskonzepte sollen für jede Personalentwicklungsmaßnahme das entsprechende Controlling vorsehen. Zusätzlich kann bei Bedarf die Umsetzung auch durch ressort- oder fachverwaltungsbezogene Personalentwicklungskonzepte erfolgen.

C. Anwendungsbereich

Das Rahmenkonzept gilt für alle Beschäftigten des Landes einschließlich der Landesbetriebe. Bei der Anwendung und Umsetzung sind ressortspezifische Besonderheiten im Justiz-, Polizeivollzugs- sowie Schul- und Hochschulbereich zu berücksichtigen. Bei der Konkretisierung im Justizbereich ist der persönlichen und sachlichen Unabhängigkeit der Richterinnen und Richter sowie der sachlichen Unabhängigkeit der Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger Rechnung zu tragen. In Bezug auf die Verantwortung, Führungsbefugnis und Steuerungsbefugnis der Justizverwaltung steht die organisatorische Unterstützung der Aufgabenerfüllung von Gerichten und Staatsanwaltschaften im Vordergrund. Ein Führungsstil mit Zielvereinbarungen ist im Kernbereich der Rechtspflege unzulässig.

II. Begriff, Ziele und Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung

A. Begriff

Personalentwicklung umfasst alle Prozesse, die das Leistungs- und Lernpotential der Beschäftigten erkennen, erhalten und – abgestimmt auf den Verwaltungsbedarf – tätigkeits- und entwicklungsbezogen fördern. Dabei ist systematische Personalentwicklung ein fortdauernder Prozess, der mit der Arbeitsaufnahme beginnt und mit dem Ausscheiden aus dem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis endet und damit das gesamte Berufsleben lang andauert. Ausgangspunkt für eine effiziente Personalentwicklung sind die Beschäftigten mit ihrer beruflichen und persönlichen Situation sowie der Struktur der Organisation, in der sie tätig sind. Dabei hängt die Anpassung der Verwaltung an geänderte Anforderungen und die Bewältigung gegenwärtiger Aufgaben von der Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten ab.

B. Ziele

Klarheit über Ziele ist eine Grundvoraussetzung, um bei Beschäftigten Akzeptanz für Personalentwicklungskonzepte und deren

Umsetzung zu erhalten. Dabei werden die individuellen Ziele der Beschäftigten und die einer Organisation nicht immer übereinstimmen, so dass bei der Formulierung von Zielen für Personalentwicklung dieser Konflikt berücksichtigt werden muss. Insoweit ist Personalentwicklung zugleich eng mit der Organisationsentwicklung verbunden.

Für die Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung ergeben sich im Wesentlichen folgende übergeordnete Ziele:

Personalentwicklung ...

- ...entwickelt Strategien zur Gewinnung von Personal.
- ...fördert Motivation, Weiterentwicklungschancen und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten.
- ...verbessert Arbeitseffizienz und -effektivität durch weitere Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse.
- ...fördert Internationalität und Europafähigkeit der Beschäftigten und unterstützt spezialisierte Kenntnisse als Gewinn für die Landesverwaltung.
- ...verbessert Führungsstruktur sowie die Führungs- und Kommunikationskultur.
- ...stellt ein diskriminierungsfreies und die Gleichbehandlung förderndes Umfeld her.
- ...ermöglicht eine konstruktive Beteiligung aller Beschäftigten an Veränderungsprozessen.
- ...unterstützt lebensphasenorientierte und familienfreundliche Maßnahmen.

C. Verantwortlichkeiten

Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen wirken neben der Dienststellenleitung alle Beschäftigten auf jeder Ebene mit:

Personalentwicklung und deren Umsetzung ist eine der elementaren Führungsaufgaben von Vorgesetzten, da sie die ersten Ansprechpersonen der Beschäftigten sind. Sie sollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit sowie deren Stärken und Schwächen kennen. Die Vorgesetzten regen einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung an und unterstützen ihre Umsetzung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Umsetzung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen mitverantwortlich. Sie sind auch gefordert, ihre Entwicklung aktiv zu betreiben.

Die personalverwaltende Stelle hat eine besondere und herausgehobene Verantwortung für alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Sie unterstützt alle Beschäftigten und begleitet sie ebenso wie die Vorgesetzten bei der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Darüber hinaus kann sich jeder in Personalfragen, insbesondere über künftige Einsatz-, Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und zu Fragen der Rotation als Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg von der personalverwaltenden Stelle beraten lassen.

III. Handlungsfelder der Personalentwicklung

A. Personalbedarfsplanung als Grundlage für Personalentwicklung

Grundlage für eine transparente Personalentwicklung ist eine strukturierte und kontinuierliche Personalbedarfsplanung als Basis für Personaleinstellungen und Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese umfasst eine Prognose, wie viele Beschäftigte jährlich ausscheiden und wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation für konkrete Aufgaben in der Zukunft zur Verfügung stehen müssen. Dabei ist bei Ausscheiden von Beschäftigten ein systematischer Wissenstransfer wichtig, zum Beispiel Überlegungen, welche besonderen Qualifikationen verloren gehen und welche Maßnahmen zum Wissenserhalt ergriffen werden müssen. Auf dieser Basis können Nachfolgepläne erarbeitet werden, die das Ziel haben, die für die Aufgabenwahrnehmung erforderliche Anzahl von qualifizierten Beschäftigten sicherzustellen. Eine zielgerichtete und individuelle Förderung von geeigneten und interessierten Beschäftigten ist vorzusehen.

Unter Berücksichtigung der Personalbedarfsplanung kann insbesondere der Personalentwicklungsbedarf für alle Beschäftigten durch zum Beispiel Jahresgespräche, Vorgesetztenrückmeldungen, Personaleinsatzplanung sowie Gesprächen nach Bewerbungsverfahren ermittelt werden. Daran anschließen können sich Planungen von individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen insbesondere folgende Fragestellungen von besonderem Interesse sein dürften:

- Wie können Vorgesetzte fördern?
- Welche Projekte oder Aufgaben können übernommen werden?
- Welche Qualifizierungen und Förderungen sind sinnvoll?

Durch den Aufstieg zum Beispiel besteht für Beamtinnen und Beamte der Laufbahnen des mittleren und des gehobenen Dienstes die Chance, in die nächsthöhere Laufbahngruppe zu wechseln, ohne

die entsprechenden formalen Bildungsvoraussetzungen zu erfüllen. Im Tarifbereich gehen die Aufstiegsmöglichkeiten unmittelbar mit der nicht nur vorübergehenden Übertragung höherwertiger Tätigkeiten einher, von der verstärkt Gebrauch gemacht werden sollte. Dabei soll durch die Behördenleitung darauf geachtet werden, dass Aufstiegsmöglichkeiten und hierfür erforderliche Fördermaßnahmen zur Verfügung gestellt werden.

Es empfiehlt sich, die Personalbedarfsplanungen jährlich zu überprüfen und zu aktualisieren. Änderungen sind dem örtlichen Personalrat vorzulegen.

B. Maßnahmen zur Gewinnung von Personal

Durch den demographischen Wandel werden dem Arbeitsmarkt weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Um im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern mithalten zu können, wird der öffentliche Dienst seine Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen und seine Bemühungen um qualifiziertes Personal verstärken müssen. Neben Maßnahmen zur Sicherung von Fachkräften sind Strategien der Personalwerbung insbesondere zur Nachwuchsgewinnung sowie zukunftssicheren Ausbildung unverzichtbar.

1. Personalwerbung

→ Eine Maßnahme der Personalwerbung stellt das Karriereportal für die hessische Landesverwaltung dar. Mit einer Webseite im Internet unter www.karriere.hessen.de, die hinsichtlich Zugang, Design, Navigation und Information modernen Anforderungen entspricht, präsentiert sich das Land Hessen als vielfältiger, attraktiver und familienfreundlicher Arbeitgeber, insbesondere gegenüber jungen Menschen. Hier können Informationen über den Arbeitgeber und der Attraktivität des öffentlichen Dienstes mit der Vielfalt der Berufsfelder, den Möglichkeiten zu Arbeitsplatzrotationen und regelmäßigen Fortbildungen, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der hohen Arbeitszeitflexibilität oder Angeboten zur Telearbeit und mit der Garantie der Arbeitsplatzsicherheit nachgelesen werden. Daneben sind spezielle zielgruppenorientierte Informationen über Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten hinterlegt. Darüber hinaus sind Stellenausschreibungen mit benutzerorientierten Suchfunktionen eingestellt, die das Auffinden geeigneter Stellen erleichtern sollen.

→ Um gezielt Menschen mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst zu interessieren, ist es im Rahmen des Gesamtprozesses zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung notwendig, weitere geeignete (Werbe-) Maßnahmen zu ergreifen. Hierfür bieten sich zum Beispiel die Publikationen von mehrsprachigem Informationsmaterial über die vielfältigen Ausbildungsangebote an. Das Karriereportal enthält hier auch aktuelle Informationen wie zum Beispiel Hinweise auf Ausbildungsmessen oder Aktionen wie Tag der offenen Tür bei bestimmten Dienststellen.

→ Eine weitere Maßnahme zur Nachwuchsgewinnung ist, gezielt Personal für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst zu interessieren. Zur künftigen Berufsausübung in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern muss die Ausbildung zukunftssicher und qualitätsgeprüft gestaltet sein, so dass die Nachwuchskräften die hierfür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt bekommen. Über die Wissensvermittlung hinaus müssen die Auszubildenden dahin gehend qualifiziert werden, lernfähig zu bleiben und mit veränderten Anforderungen kreativ umgehen zu können. In der Ausbildung sind daher neben aktuellen fachlichen Inhalten bestimmte Schlüsselqualifikationen wie zum Beispiel soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft zu vermitteln.

2. Qualifizierte Ausbildung

Das Ziel einer modernen Ausbildung wird des Weiteren erreicht durch die Weiterentwicklung im Berufsbildungs- und Hochschulbereich und der Anpassung von Ausbildungsformen. So werden zum Beispiel duale Studiengänge in der Landesverwaltung angeboten, um eine Verzahnung von praktischer Ausbildung und wissenschaftlich-orientiertem Studium zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist das wichtige Engagement der Ausbilderinnen und Ausbilder in den Dienststellen hervorzuheben.

C. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Die Personalentwicklung der Zukunft wird noch stärker als bisher auch individuelle Wertvorstellungen der Beschäftigten im Sinne der Berücksichtigung einer Work-Life-Balance bedenken müssen, um nicht nur qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für die Landesverwaltung zu gewinnen, sondern auch um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst halten zu können (Mitarbeiterbindung). Dabei sind die Erwartungen in den verschiedenen Berufs- und Lebensverläufen (Lebensphasen) bei der Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder zu berücksichtigen, da die Instrumente individuell zur Lebenssituation passen müssen. Lebensphasenorientierte Maßnahmen sind zum Beispiel:

- Flexible Arbeitszeitsabreden oder kurzfristige Betreuungsangebote,
- halbtägige Fortbildungsangebote,
- vorausschauender Wissenstransfer bei Ausscheiden von Beschäftigten.

1. Integration von neuen Beschäftigten, von Beschäftigten mit neuen Aufgabenbereichen sowie Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrern

Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten werden maßgeblich durch soziale Eingliederung in den Kollegenkreis und fachliche Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet beeinflusst. Berufliche Anpassungsschwierigkeiten und unzureichende Integration in die Organisationseinheit können schnell zu Kommunikationsstörungen und zur Arbeitsunzufriedenheit führen. Neue Beschäftigte, Beschäftigte mit neuen Aufgaben, Auszubildende sowie Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrer sind daher mit besonderer Sorgfalt zu begleiten. Dies gilt auch für Rückkehrerinnen und Rückkehrer von internationalen und europäischen Einsätzen. Durch gezielte Hilfestellungen zum Wiedereinstieg oder Qualifizierungsangebote kann die Rückkehr erleichtert werden. Zur Unterstützung der Einarbeitung sind umfangreiche Informationen der Dienststelle über bestimmte Abläufe notwendig, wie zum Beispiel Mitteilungen zu Gleitzeitregelungen, zur Kantine oder zu Dienstreisen.

→ Darüber hinaus kommt den unmittelbaren Vorgesetzten bei der Integration eine besondere, nicht delegierbare Verantwortung zu:

- Ihre Aufgabe ist es, die neuen Beschäftigten durch Anregungen und konstruktive Kritik zu motivieren, zu fördern und die Bewährung in der Probezeit festzustellen.
- Sie sollen während der Einarbeitungsphase regelmäßig Gespräche mit den neuen Beschäftigten über alle wesentlichen Aspekte des neu übernommenen Aufgabenbereichs und des Arbeitsumfelds, insbesondere über die Qualität der schriftlichen und mündlichen Arbeitsergebnisse und -leistungen, über den Stand des Integrationsprozesses, der Arbeitszufriedenheit und der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit führen. Es ist dabei wichtig, die Meinungen und Erfahrungen dieser Beschäftigten ernst zu nehmen.

Vorgesetzte sollen darauf achten, dass der Integrationsprozess auch durch die Kolleginnen und Kollegen als Team begleitet und gegebenenfalls bereits im Vorfeld eine bestimmte Person als Ansprechperson benannt wird. Daneben bedürfen auch beurlaubte Personen während ihrer Abwesenheit besonderer Unterstützung. Neben den Vorgesetzten ist hier insbesondere die personalverwaltende Stelle in der Verantwortung. Im Rahmen eines Kontakthalteprogrammes sollen Beurlaubte bei der Verteilung von Behördeninformationen berücksichtigt und – soweit möglich – zu Veranstaltungen eingeladen werden. Gleichzeitig wird ihnen die Teilnahme an Fortbildungen zum Wissenserhalt, zur weiteren Wissensentwicklung und zum Wiedereinstieg ermöglicht. Alle der bisherigen Tätigkeit entsprechenden Stellenausschreibungen sollen spätestens drei Monate vor Ablauf der Beurlaubung übersandt werden. Parallel erörtert die personalverwaltende Stelle als Maßnahme der individuellen Betreuung mit den Betroffenen ihre künftigen Einsatzmöglichkeiten und die entsprechenden Maßnahmen zur Einarbeitung. Während der Elternzeit soll – im Einklang mit den Regelungen des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes – verstärkt eine Teilzeitbeschäftigung und gegebenenfalls eine Beschäftigung in Telearbeit ermöglicht werden.

2. Fortbildung

Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung wird von der Qualifikation und dem Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt. Lebenslanges Lernen und kontinuierliche Weiterbildung sind notwendige Bestandteile des Arbeitsprozesses. Die zahlreichen und vielfältigen Fortbildungsangebote in der Landesverwaltung sind darauf abgestellt und sollen die Beschäftigten auf aktuelle und künftig zu erwartende Anforderungen und komplexer werdende Aufgaben vorbereiten. Die Angebote sollen auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit stärken sowie die Mobilität, die Internationalität und Europafähigkeit fördern.

→ Die für die Fortbildung erforderlichen Haushaltsmittel sollen unter Berücksichtigung der Personalkosten und des Fortbildungsbedarfs bereitgestellt werden.

→ Der Erwerb und die Entwicklung bestimmter Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte werden durch eine gezielte Führungskräfteentwicklung nach dem Fortbildungskonzept 2012 für die hessische Landesverwaltung und den Angeboten der zentralen Fortbildung der Landesregierung sowie gegebenenfalls ressortspezifische Schulungen unterstützt. Dabei handelt es sich insbesondere um folgende Schlüsselkompetenzen:

- Selbstlern- und Methodenkompetenz
- Kommunikative Kompetenz
- Eigenständigkeit und Verantwortung
- Gestaltungskompetenz,
- Soziale Kompetenz und interkulturelle Kompetenz, Europafähigkeit sowie Fremdsprachenkenntnisse.

3. Wertschätzende Führungskompetenz und -kultur

Vorgesetzte haben eine wichtige Funktion innerhalb der modernen und zukunftsfähigen Verwaltung, da sie entscheidend dazu beitragen, dass sich eine wertschätzende Führungskultur in der Organisation etablieren kann. Dabei sollten sich Vorgesetzte ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und aktiv vorleben, was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten. Sie sind es, die im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten eine angenehme, von Rücksicht geprägte Arbeitsumgebung schaffen und für ein wertschätzendes, kommunikationsoffenes Arbeitsklima sorgen, in dem Personen mit unterschiedlichen Biografien und Mentalitäten Akzeptanz finden. Gute Vorgesetzte kennen die unterschiedlichen Lebens- und Belastungssituationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und haben diese bei ihren Entscheidungen im Blick. Ihnen kommt eine besondere Verantwortung bei der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen und Arbeitsbedingungen zu. Ihnen obliegt es, für eine Akzeptanz sowie eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten mit und ohne Betreuungsaufgaben zu sorgen. Damit stellt ein wertschätzendes Verhalten der Vorgesetzten eine vertrauensbildende, gesundheitsfördernde, familienbewusste und motivationsunterstützende Maßnahme dar, die die Basis für dienstliches Leistungsvermögen und persönliches Wohlbefinden sein wird.

Ein wertschätzendes Verhalten umfasst auch die konkrete Rückmeldung der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in Form eines Lobes oder einer konstruktiven Kritik, die spätestens in dem regelmäßigen Jahresgespräch thematisiert werden soll (vergleiche auch Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung). Das Führen der Jahresgespräche ist Führungsaufgabe und ist schriftlich zu bestätigen.

→ Die Vorgesetzten erhalten beim Einsatz und Erwerb bestimmter Führungskompetenzen sowie der Vertiefung der Kenntnisse Unterstützung:

- Die Grundsätze Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung enthalten Handlungsempfehlungen, die eine Orientierung zum wertschätzenden Führungsverhalten geben und die bei der täglichen Arbeit anzuwenden sind. In der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen werden die Vorgesetzten durch die personalverwaltende Stelle unterstützt. Um weitere Kompetenzen zu erwerben beziehungsweise deren Kenntnisse zu vertiefen, können gezielte Fortbildungsmaßnahmen durch die vielfältigen Angebote der Zentralen Fortbildung genutzt werden. Weitere Erfahrungen und Kenntnisse können durch Rotationen gewonnen werden.
- Bereitschaft zu Mobilität und vielfältige Erfahrungen sind für alle Beschäftigten, insbesondere aber für Führungskräfte wichtig, um den ständig wachsenden und komplexer werdenden Anforderungen an die Verwaltung gerecht zu werden. Dabei ist die Besetzung (Neubesetzung oder Beförderung) von höheren Führungsfunktionen grundsätzlich vom Nachweis einer Beschäftigung in mindestens vier verschiedenen Arbeitsbereichen auf zwei unterschiedlichen Ebenen abhängig. Die Bereitschaft, Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu erwerben, wird neben den allgemeinen Abordnungen durch ein landesweites Rotationsverfahren unterstützt (vergleiche Richtlinien zur Förderung der Rotation der Beschäftigten des höheren Dienstes in der Landesverwaltung).

→ Einschätzung eigener Führungskompetenzen durch die Vorgesetztenrückmeldung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben den Vorgesetzten eine Rückmeldung über ihre Führungskompetenzen mit Hilfe einer landesweiten, regelmäßigen und standardisierten Vorgesetztenrückmeldung. Durch den einheitlichen Fragebogen werden bestimmte Führungskompetenzen abgefragt.

4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die hessische Landesregierung versteht sich als familienfreundlicher Arbeitgeber und ermöglicht durch vielfältige Rahmenbedingungen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit dem Ziel, eine ausgewogenere Balance zwischen beruflichen Anforderungen und familiärer Verantwortung wie Kinderbetreuung und Pflegeverantwortung herbeizuführen. Wichtige Instrumente hierfür sind flexible Arbeitszeitregelungen für Vollzeit- und Teilzeitkräfte

sowie Angebote zur alternierenden Telearbeit. Familienfreundliche Maßnahmen erfahren durch ausdrückliche Regelungen in verschiedenen Konzepten im Bereich der Personalentwicklung Unterstützung. So sehen zum Beispiel Nr. 5 und Nr. 6 der Grundsätze Zusammenarbeit und Führung vor, dass Vorgesetzte dafür zu sorgen haben, dass Teilzeitkräfte am Informationsfluss teilhaben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten können, dass ihre Vorgesetzten auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf achten. Die Zertifikate zum audit berufundfamilie sollen durch das vom Hessischen Ministerium des Innern und für Sport entwickelte landeseigene Gütesiegel zur Vereinbarkeit Familie und Beruf in der hessischen Landesverwaltung ersetzt werden mit der Absicht, familienfreundliche Personal- und Organisationspolitik in allen Dienststellen umzusetzen.

- Dienststellen, die sich in besonderer Weise um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bemühen, werden durch das Land mit dem „Gütesiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber Land Hessen“ ausgezeichnet.
- Die Dienststellen sollen eine familienbewusste Personalpolitik betreiben, indem sie zum Beispiel ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten der Telearbeit, Beurlaubungs- und Teilzeitmöglichkeiten, Kinderbetreuung mit Notfall- und Ferienbetreuung sowie Fortbildungsmöglichkeiten anbieten.
- Dies setzt voraus, dass jene, die davon Gebrauch machen, keine Nachteile haben.
- Die Nutzung von durch Teilzeit freiwerdenden Stellenanteilen ist in diesem Zusammenhang vorrangig zu prüfen.

5. Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Gesunderhaltung der Beschäftigten in der hessischen Landesverwaltung ist ein zentrales Anliegen des Dienstherrn und Arbeitgebers, das nur gemeinsam mit den Beschäftigten und Interessenvertretungen effektiv umgesetzt werden kann. Die Basis für eine leistungsstarke, innovative und zukunftsfähige Landesverwaltung sind gesunde und motivierte Beschäftigte. Ein systematisches Gesundheitsmanagement wirkt präventiv gegen Belastungen durch die zunehmend schlechter werdenden äußeren Arbeits- und Rahmenbedingungen. Dabei ist die gelebte Wertschätzung ein wichtiger Aspekt.

Durch gezielte und nachhaltige Investitionen in Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten kann die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie die Lebensqualität der einzelnen Person unterstützt werden. Dabei umfasst ein zeitgemäßes Gesundheitsmanagement insbesondere die drei klassischen Säulen:

- Arbeitsschutz (einschließlich Gefährdungsbeurteilungen),
- Betriebliche Gesundheitsfürsorge sowie -vorsorge (wozu auch Maßnahmen der Suchtprävention gehören),
- Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 84 SGB IX (worunter auch Wiedereingliederungsmaßnahmen fallen).
- Die Landesverwaltung unterstützt ihre Beschäftigten im Bereich der Gesundheitsförderung durch ein umfangreiches Informations- und Schulungsangebot zu gesundheitsrelevanten Themen, die insbesondere durch die Zentrale Fortbildung der hessischen Landesverwaltung angeboten werden.
- Darüber hinaus sollen die Dienststellen ein systematisches Gesundheitsmanagement oder wesentliche Instrumente davon vor Ort einrichten, welche die Organisation mit ihren spezifischen Anforderungen und den einzelnen Menschen in seinem beruflichen und persönlichen Umfeld berücksichtigt. Hierbei erfahren die Verantwortlichen Unterstützung durch den beauftragten überbetrieblichen Dienst von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit sowie den Unfallversicherungsträgern. Diese beraten die Verantwortlichen in den Dienststellen in allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und unterstützen bei der konkreten Planung und Durchführung von präventiven Maßnahmen in diesen Bereichen:
- Es ist wichtig, dass die Dienststellen die arbeitszeitflexiblen Wünsche der Beschäftigten auch unter dem Aspekt ihrer Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung berücksichtigen, soweit es die dienstlichen Belange zulassen.
- Auch im Hinblick auf die verlängerte Lebensarbeitszeit ist es notwendig, Maßnahmen des Altersmanagements anzubieten, wie zum Beispiel
 - flexible Arbeitszeitregelungen, die gegebenenfalls auch im Vorgriff auf den Ruhestand eine allmähliche Verringerung der Arbeitszeit ermöglichen,
 - Sicherstellung von Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen,
 - ergonomische Arbeitsplatzgestaltung.
- Bewährt haben sich auch bestimmte gesundheitsfördernde Maßnahmen, wie zum Beispiel die

- Angebote von Gesundheitskursen („Rücken-Fit“),
- Veranstaltungen zur Rauchentwöhnung- und Ernährungsberatung sowie
- Durchführung von Gesundheitstagen.
- Sinnvoll ist auch die Bereitstellung von Informationen mit Hilfe des Intranet oder durch Themenflyer.
- Die Dienststellen sollen ihre Vorgesetzten dafür sensibilisieren, wie wichtig eine gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung ist, sie bei der Umsetzung aktiv unterstützen und die Eigenverantwortung fördern.
- Es ist sinnvoll, eine externe, professionelle Beratung für die Beschäftigten (Personalberatung) zur Unterstützung und Beratung in beruflichen Problemsituationen anzubieten. Die externe Beratung kann einzelne Personen oder auch Teams Unterstützung in Form von Einzelberatung, Coaching, Konfliktvermittlung, Teambesprechung und Moderation anbieten, um zum Beispiel
 - Arbeitsbeziehungen und Arbeitsklima zu verbessern,
 - Störungen und Konflikte am Arbeitsplatz zu klären,
 - persönliche und soziale Fähigkeiten in der Berufsrolle zu stärken und
 - Krisen zu bewältigen.

6. Wissensmanagement

Ein vorausschauendes Management zur Förderung des Wissenstransfers (Wissensmanagement) ist Bestandteil einer modernen Verwaltung. Die regelmäßigen Anwendungsfälle sind Neueinstellung, Arbeitsplatzwechsel durch Rotation oder Ausscheiden aus dem Dienst, wobei der letzten Variante aufgrund des demografischen Wandels besondere Bedeutung zukommt. Neben den persönlichen Lernerfordernissen des neuen Arbeitsplatzinhabers kommt der Gestaltung des Wissenstransfers eine wichtige unterstützende Funktion zu. Hierfür ist es notwendig, dass Verwaltungen aller Ebenen Informationen und Wissen strukturieren und deren Verfügbarkeit in geeigneter Weise zum Beispiel durch Bekanntgabe sichern. Hier sind die Vorgesetzten in der Verantwortung, den Wissenstransfer sicherzustellen. Die begleitende Einarbeitungsphase ist die geeignete Unterstützung. Hierzu können auch andere Instrumente eingesetzt werden:

Die Vorgesetzten sollten darauf hinweisen, dass rechtzeitig Dokumente oder Informationen wie zum Beispiel Listen von Ansprechpersonen, Standardschreiben, Vorlagen oder Ablaufschemata, die grundlegend für spezifische Aufgaben sind, angelegt und zur Verfügung gestellt werden.

Die Vorgesetzten können bei der Auswahl vorbereitender Fortbildungskurse zur Erlangung notwendiger Fachkenntnisse beratend zur Verfügung stehen.

7. Besondere Fürsorgepflichten

Das Land Hessen als Arbeitgeber hat gegenüber seinen Beschäftigten besondere Fürsorgepflichten.

Die Förderung und Sicherung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben versteht die hessische Landesregierung als besonders wichtige gesellschafts- und sozialpolitische Aufgabe. Es ist sicherzustellen, dass die Beschäftigtenquote der Menschen mit Behinderung in der Landesverwaltung weiterhin mit 6 vom Hundert die gesetzliche Vorgabe von 5 vom Hundert erfüllt. Die Dienststellen müssen darauf achten, dass Menschen mit Behinderungen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse eingesetzt werden, in dem zum Beispiel im Einzelfall die besonderen Förderbedarfe ermittelt und darauf abgestimmte Fördermaßnahmen entwickelt werden.

Handlungsgrundlagen für die Dienststellen sind u.a.:

- Richtlinien zur Integration und Teilhabe schwerbehinderter Angehöriger der hessischen Landesverwaltung – Teilhaberichtlinien –
- und Richtlinien zur Förderung der Einstellung und Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen in der Landesverwaltung – Förderrichtlinien –.

Die Teilhaberichtlinien bilden die Grundlage für die nach dem Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch (SGB IX) – mit den Personalvertretungen abgeschlossenen Vereinbarung zur Integration von Menschen mit Behinderungen in der Landesverwaltung und sind gleichzeitig Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts des Landes. Es sind insbesondere die Vorgesetzten gehalten, die Teilhaberichtlinien anzuwenden.

IV. Controlling

Damit Personalentwicklung nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch gelebt wird, muss im Wege eines Controllings der erfolgreiche Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen überprüft werden.

Hierfür sorgen die Dienststellen, indem sie unter anderem folgende Zahlen regelmäßig, mindestens aber alle zwei Jahre, überprüfen:

- Anzahl der Rotationen,
- Anzahl der geführten Jahresgespräche,
- Anzahl der Telearbeitsplätze,
- Anzahl der wahrgenommenen Fortbildungen,
- Ermittlung der Beschäftigtenquote der Frauen,
- Anteil der Frauen in Führungspositionen,
- Ermittlung der Beschäftigtenquote der Menschen mit Behinderungen.

Über Controllingergebnisse, die in einem Controllingbericht zusammen gefasst werden sollen, ist die zuständige Personalvertretung zeitnah zu informieren, so dass im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit Verbesserungsbedarf und Lösungswege hierfür erörtert werden können.

Mit den zur Verfügung stehenden Daten sollen die Behördenleitungen und die Vorgesetzten durch frühzeitige Informationen in die Lage versetzt werden, möglichst zeitnah auf Fehlentwicklungen zu reagieren und steuernd in laufende Prozesse einzugreifen. Sollte im Rahmen des Controllings festgestellt werden, dass bestimmte verbindliche Vorgaben im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen von Vorgesetzten oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht eingehalten wurden (zum Beispiel das Führen von Jahresgesprächen, die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen), sind diese von ihren Vorgesetzten auf dieses Fehlverhalten hinzuweisen. Auch soll der Umgang mit den Instrumenten der Personalentwicklung in geeigneter Weise in den Beurteilungen sowohl der Vorgesetzten als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden.

In regelmäßigen Abständen ist eine Abfrage des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport bei den Dienststellen beziehungsweise den Ressorts über den Umgang mit den Instrumenten der Personalentwicklung durchzuführen und zentral auszuwerten, wie zum Beispiel das Führen der Jahresgespräche oder die durchgeführten Rotationen. In die Auswertung der zentralen Abfrageergebnisse des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport wird der zuständige Hauptpersonalrat so frühzeitig einbezogen, dass er im Hinblick auf die Überarbeitung der Richtlinien Vorschläge einbringen kann.

V. Schlussvorschriften

Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung tritt am 1. Dezember 2015 in Kraft.

914

Gemeinsamer Runderlass des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport (HMdIS) und des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration (HMSI) zur Festlegung der Einsatzstichworte für Brand-, Hilfeleistungs- und Rettungsdiensteinsätze

Bei dem neu gefassten gemeinsamen Runderlass des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport (HMdIS) und des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration (HMSI) zur Festlegung der Einsatzstichworte für Brand-, Hilfeleistungs- und Rettungsdiensteinsätze handelt es sich um eine allgemeine Weisung nach § 6 Abs. 3 Satz 2 des Hessischen Rettungsdienstgesetzes (HRDG) vom 16. Dezember 2010 (GVBl. I S. 646), geändert durch Gesetz vom 13. Dezember 2012 (GVBl. S. 622), die sich an die Zentralen Leitstellen (Integrierten Leitstellen) nach § 54 des Hessischen Brand- und Katastrophenschutzgesetzes (HBKG) in der Fassung vom 14. Januar 2014 (GVBl. S. 26) richtet.

Angesichts der verbindlichen Vorgaben der Meldebilder und Einsatzstichworte für die Zentralen Leitstellen (Integrierten Leitstellen) ist es im Hinblick auf die gewollte Sicherstellung einer landesweit einheitlichen Alarmierung erforderlich, dass auch die gemeindlichen Feuerwehren für die Brand- und Hilfeleistungseinsätze sowie die Landkreise und kreisfreien Städte für die Rettungsdiensteinsätze bei ihren Alarm- und Ausrückeordnungen die Meldebilder und Einsatzstichworte anwenden. Dabei ist im Bedarfsfall eine weitere Untergliederung der einzelnen Einsatzstichworte unter Voranstellung des jeweils angegebenen Einsatzstichwortes zulässig (zum Beispiel F2 W für Wohnungsbrand oder F2.1 für Wohnungsbrand). Dadurch werden eine Verbesserung der Dispositionssicherheit und eine Verkürzung der Reaktionszeiten – insbesondere bei der Erstalarmierung durch die Zentralen Leitstellen (Integrierten Leitstellen) – erreicht und die Grundlagen für eine landesweit einheitliche Alarmierung fortgeschrieben.

Den in dem gemeinsamen Runderlass zunächst abstrakt beschriebenen einsatztaktischen Parametern werden von den jeweils zuständigen Dienststellen die konkreten Fahrzeugalarmierungen zugeordnet. Mit der abstrakten Formulierung wird vermieden, dass der Einsatz von Fahrzeugen vorgegeben wird, die im jeweiligen Einzugsbereich nicht verfügbar sind. Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass bei allen Atemschutz-Einsätzen die Feuerwehr-Dienstvorschrift 7 und bei allen Einsätzen mit gefährlichen Stoffen und Gütern die Feuerwehr-Dienstvorschrift 500 zu berücksichtigen sind.

Im Einvernehmen zwischen den Leiterinnen und Leitern der Berufsfeuerwehren, den Leiterinnen und Leitern der Feuerwehren in Städten mit mehr als 50 000 Einwohnerinnen und Einwohnern beziehungsweise den Kreisbrandinspektorinnen und Kreisbrandinspektoren und den Trägern des Rettungsdienstes sind über die nachfolgende Liste hinaus die erforderlichen ortsbezogenen Einsatzmittel zu ergänzen.

Ebenfalls zu ergänzen sind die Vertreterinnen und Vertreter von Behörden, Betrieben und Einrichtungen (zum Beispiel Polizei, Bundesanstalt Technisches Hilfswerk, Bauaufsichtsbehörden, Umweltamt, Wasserbehörde, Wasser- und Schifffahrtsamt, Veterinäramt, Luftaufsicht, Forstdienststelle, Energieversorgungsunternehmen, Notfallmanager der DB AG, Bezirksschornsteinfegerinnen und Bezirksschornsteinfeger), die je nach Bedarf zusätzlich zu benachrichtigen oder zu informieren sind. Da bei den vorgenannten Ergänzungen die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen, wird von einer allgemeinen Festlegung abgesehen.

Die Einsatzstichworte gelten landeseinheitlich. Daher wurde bei der Erarbeitung der Meldebilder auf die Bezeichnung von Sonderobjekten (zum Beispiel Altenheime, Krankenhäuser, Tunnel oder Industrieanlagen) verzichtet. Für die Sonderobjekte sind objektbezogene Alarm- und Ausrückeordnungen im gleichen Verfahren von den oben genannten Beteiligten zu erstellen, abzustimmen und umzusetzen.

Die Begriffe „große Anzahl von Menschenleben in Gefahr“ und „mehrere Personen verschüttet/eingeklemmt“ sind relativ zu betrachten und von den örtlichen Gegebenheiten abhängig. Sie sollen eine Eskalation des Meldebildes vermitteln. Dabei sind „mehrere Personen“ immer in der Anzahl größer eins, aber nicht zwingend zwei.

Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Dieser gemeinsame Runderlass tritt am 1. Januar 2016 in Kraft. Er tritt mit Ablauf des 31. Dezember 2020 außer Kraft.

Wiesbaden, den 5. November 2015

**Hessisches Ministerium
des Innern und für Sport**
V 11 - 65 b 02.07 - 01 - 09/001
– Gült.-Verz. 312, 3500 –

**Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration**
V - 1 a - 18 r - 2200

StAnz. 48/2015 S. 1198