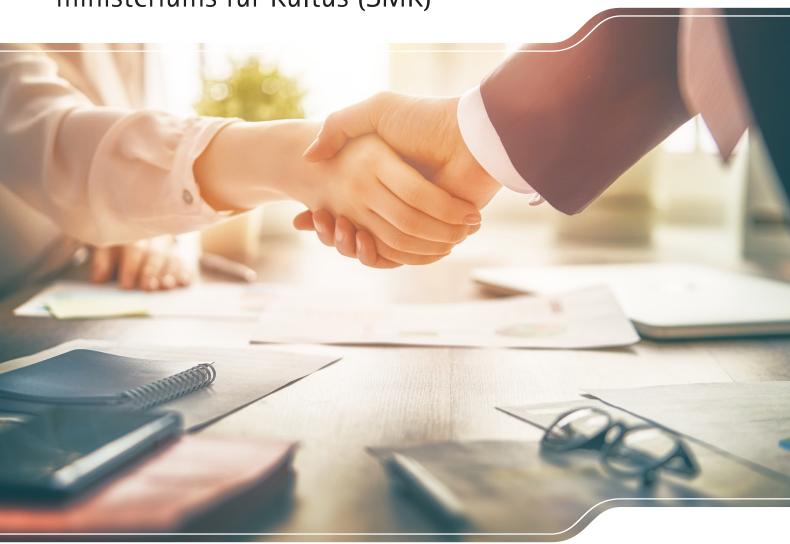
Personalentwicklungskonzept

für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK)



Vorwort des Staatsministers

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

ich freue mich, Ihnen das neue Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK) vorzulegen. Dieses Konzept ist Teil des Gesamtprozesses zur Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen im Verwaltungsbereich des SMK.

Wie die gesamte öffentliche Verwaltung befindet sich auch unser Haus in einem stetigen Prozess der Veränderung. Gesellschaftlicher Wandel, demographische Entwicklung, Fachkräftemangel, Verwaltungsmodernisierung, Arbeitsverdichtung und zur Verfügung stehende Haushaltsmittel beeinflussen unsere Verwaltungsarbeit. Zugleich gilt es, die wichtigen bildungspolitischen und administrativen Aufgaben des Geschäftsbereichs bestmöglich zu erfüllen.

Der Personalentwicklung kommt heute wie auch künftig eine besondere Bedeutung zu. Sie umfasst alle Maßnahmen der Bildung und Entwicklung, die von einer Person oder einer Behörde zur Erreichung spezifischer Ziele eingesetzt werden. Dabei gilt es das Lern- und Leistungspotenzial der Bediensteten zu erkennen, zu erhalten, zu fördern und mit dem Verwaltungsbedarf in Einklang zu bringen. Personalentwicklung dient jedoch auch ebenso der individuellen Weiterentwicklung und soll zur Arbeitszufriedenheit und Motivation jedes einzelnen Bediensteten beitragen.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept (PEK) zielt auf die Entwicklung des Einzelnen und gilt dabei für Beamte und Tarifbeschäftigte gleichermaßen sowie auf allen Ebenen der verschiedenen Behörden.

Die Entwicklung des Personals versteht sich dabei als ein fortlaufender Prozess. In einem nächsten Schritt gilt es nun das PEK bzw. die darin enthaltenen Themenfelder, wie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Kompetenzerweiterung oder die Feedbackorientierung, mit Leben zu füllen. Dazu werden künftig Umsetzungspapiere veröffentlicht, welche die jeweiligen Verfahren genauer beschreiben und somit zur Durchsetzung der Maßnahmen beitragen.

Um aktuelle sowie künftige Herausforderungen im Geschäftsbereich zu bewältigen und die Bildungsqualität im Freistaat Sachsen zu sichern, möchte ich daher jeden Einzelnen von Ihnen ermutigen, zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Sehen Sie das Personalentwicklungskonzept als Chance, Ihren individuellen beruflichen Weg zu gestalten.

lhr

Christian Piwarz Staatsminister für Kultus

Inhaltsverzeichnis

I. Personalentwicklung im Verwaltungsbereich SMK	6
Grundsätze von Personalentwicklung	6
1.1 Definition von Personalentwicklung	6
1.2 Ziele und Inhalte von Personalentwicklung	7
1.3 Rahmenbedingungen von Personalentwicklung	9
1.4 Anwendungsbereiche von Personalentwicklung	10
2. Verfahren und Prozesse	11
3. Träger und Verantwortliche der Personalentwicklung	13
4. Erfolgskontrolle und Transfersicherung	15
II. Personalbestand und Personalbedarf	16
III. Anforderungsprofile	18
IV. Personalentwicklungsinstrumente	22
1. Neubeginn	22
1.1 Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter	22
1.2 Mentoring	26
2. Verbesserung der Arbeitsbedingungen	28
2.1 Flexibilisierung Arbeitszeit/Arbeitsort	28
2.2 Gesundheitsmanagement	32
3. Aufstiegsorientierung	35
3.1 Aufstieg und Weiterqualifizierung	35
3.2 Beförderung	37
3.3 Qualifizierung A 14	39
4. Kompetenzerweiterung	40
4.1 Fortbildung und Weiterbildung	40
4.2 Coaching	43
4.3 Rotation	44
5. Feedbackorientierung	46
5.1 Beurteilung	46
5.2 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch	49
6. Übergreifende Handlungsfelder	51
6.1 Führungskräfteentwicklung	51
6.2 Frauenförderung	55
6.3 Förderung der Inklusion schwerbehinderter Menschen	
7. Systemische Orientierung	
7 1 Strategische Personalnlanungsgespräche	

	Personalentwicklungskonzept	Verwaltung	SMK
--	-----------------------------	------------	-----

7.2 Wissensmanagement	61
Schlussbemerkung	62

Weiterführende Dokumente (Anlagen)

zu III. Anforderungsprofile

- Leitfaden zur Erstellung von Anforderungsprofilen
- Formblatt Aufgaben- und Anforderungsprofil Bereich Verwaltung
- Referatsleiter SMK
- Aufgaben- und Anforderungsprofil Referatsleiter, nachgeordneter Bereich
- Aufgaben- und Anforderungsprofil Rechts- und Verwaltungsreferent SMK
- Aufgaben- und Anforderungsprofil Rechts- und Verwaltungsreferent, nachgeordneter Bereich
- Represent LaSuB Aufgaben- und Anforderungsprofil Fortbildungsreferent LaSuB
- Representation Aufgaben- und Anforderungsprofil Schulreferent
- Representation Aufgaben- und Anforderungsprofil Sachbearbeiter/in Personal
- Registratur SMK Aufgaben- und Anforderungsprofil Mitarbeiter/in Registratur SMK

zu IV.1.1 Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

- Representation Representation Handlungsempfehlungen zur Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter
- R Checkliste Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter
- Rand inhaltsempfehlung für eine behördenspezifische Willkommensmappe/Stick

zu IV.5.2 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

- R Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung
- Representation Anlage 1 zum Leitfaden Zielvereinbarung
- R Anlage 2 zum Leitfaden Bestätigung
- Representation Anlage 3 zum Leitfaden Fragenkatalog Mitarbeiter
- Representation Anlage 4 zum Leitfaden Fragenkatalog Vorgesetzter

zu IV.7.1 Strategische Personalplanungsgespräche

∇orbereitungsabfrage zum strategischen Personalplanungsgespräch

I. Personalentwicklung im Verwaltungsbereich SMK

1. Grundsätze von Personalentwicklung

Bestehende gesellschaftliche und politische Herausforderungen sowie ein stetiger Qualifizierungsdruck beeinflussen das Handeln der öffentlichen Verwaltung maßgeblich. Diese Herausforderungen, denen sich unser Geschäftsbereich stellen muss, können nur mit ausreichend und entsprechend qualifiziertem Personal bewältigt werden.

Die demographischen Entwicklungstendenzen lassen annehmen, dass in den kommenden Jahren ein Großteil, nämlich bis zum Jahr 2030 circa 51% der Bediensteten, altersbedingt aus dem Öffentlichen Dienst ausscheidet. Zeitgleich schrumpft im Freistaat Sachsen der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter um 16 Prozent. Die Nachfrage nach Fachkräften ist bereits heute größer als das Fachkräfteangebot. Diese Schere wird auch künftig weiter auseinandergehen, was einen Fachkräfteengpass sowie eine verstärkte Konkurrenzsituation um qualifiziertes Personal zur Folge hat. Um sich diesem Wettbewerb zu stellen, bedarf es eines entwicklungsorientierten, systematisch angelegten Personalmanagements. Das nachfolgende Konzept zeigt die Grundlagen einer vorausschauenden, systematischen sowie strategischen Personalentwicklung auf.

Die Personalentwicklung stellt dabei einen wesentlichen Teil einer Personalstrategie dar. Dabei wird der Fokus neben der Entwicklung sowie Motivation des bestehenden Personals auf die Gewinnung neuer Bediensteter gelegt. Ausgehend von der Zielstellung einer systematischen Personalentwicklung wird deutlich, dass sich Personal zunehmend zum Schlüsselfaktor für Modernisierungsprozesse der Verwaltung und mit Blick auf deren Dienstleistungen für die Gesellschaft entwickelt. Neue Herausforderungen erfordern neue Handlungskompetenzen bei allen Bediensteten. Ein dafür notwendiges Umdenken erfordert die Akzeptanz und die aktive, eigenverantwortliche Mitgestaltung aller Bediensteten auf allen Ebenen der Verwaltung. Die konsequente Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten ist dafür unerlässlich.

Die Instrumente der Personalentwicklung sind ein wesentlicher Teil dieses Konzepts. Nur durch eine zielgerichtete und kontinuierliche Anwendung dieser Instrumente ist eine wirkungsvolle Personalentwicklung möglich. Damit Personalentwicklung als Prozess von den Bediensteten angenommen und mitgetragen wird und damit auf deren Qualifikation und nicht zuletzt auch Motivation Einfluss nimmt, müssen die angestrebten Ziele der Personalentwicklung für alle Bediensteten nachvollziehbar sein. Diese Transparenz und das Bekenntnis der Behördenleitung zur Notwendigkeit einer professionellen Personalentwicklung sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Implementierung und Akzeptanz derselben.

1.1 Definition von Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2011, S. 8).

Hierbei wird die Prozesshaftigkeit in der Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen deutlich. Personalentwicklung ist damit die Zusammenfassung aller systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglicht, das Leistungs- und Lernpotenzial der Bediensteten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern (Bundesministerium des Innern, Personalentwicklungskonzept, 2006, S. 7).

1.2 Ziele und Inhalte von Personalentwicklung

Das oberste Ziel für die Personalentwicklung im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus ist die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages, eine effektive und effiziente Schulverwaltung und die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Kindertagesbetreuung. Das vorliegende Konzept bildet dabei ausschließlich die Grundlage für die Personalentwicklung des Verwaltungspersonals im Geschäftsbereich des SMK und soll somit eine bestmöglich funktionierende Verwaltung gewährleisten.

Neben gesetzlichen Vorgaben und Regelungen, auf die in den Ausführungen der Personalentwicklungsinstrumente (Kapitel IV.) verwiesen wird, gibt es eine Vielzahl schulpolitischer Rahmenbedingungen im Freistaat Sachsen sowie gesellschaftliche Anforderungen, welche zu berücksichtigen sind:

- Leitbild der sächsischen Kultusverwaltung
- Eckwerte zur Personalentwicklung in der sächsischen Staatsverwaltung
- Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung
- Frauenförderplan des SMK

Ausgehend von einer systemischen Sichtweise, ist dem Anspruch des Bediensteten auf eine individuelle Personalentwicklung gerecht zu werden. Der Bedienstete stellt die wichtigste innere Ressource der Verwaltung dar und ist somit maßgebliche Grundlage für deren Gesamterfolg. Um Zufriedenheit, hohe Motivation und Leistungsfähigkeit zu erreichen, sind individuelle Bedürfnisse und Handlungskompetenzen mit den aktuellen und zukünftigen Aufgaben des gesamten Verwaltungsbereiches des SMK abzustimmen und zu harmonisieren.

Die Bediensteten haben ein Interesse daran:

- ihre Leistungsfähigkeit im eigenen Arbeitsbereich zu erhalten und zu verbessern, ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhalten, ihr berufliches Selbstverständnis in diesem Prozess ggf. neu zu definieren
- ihr vorhandenes Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten anforderungsgerecht einzusetzen, zu erhalten und zu verbessern
- unterschiedliche und vielfältige Tätigkeiten auszuüben
- ihre individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen zu verbessern
- ihre Gesundheit zu erhalten
- zur Erhöhung ihrer Lebensqualität Beruf mit Privatleben und Familie zu vereinbaren (Work-Life-Balance)

Konkrete Organisationsziele für die Ausgestaltung der Personalentwicklung ergeben sich nicht nur für den einzelnen Bediensteten, sondern auch für die Dienststelle.

Für die **Dienststelle** sind folgende Ziele maßgeblich:

- Identifikation der Bediensteten mit der Gesamtorganisation des Geschäftsbereiches (= Corporate Identity), Verbesserung der Integration in die Organisation, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Erhöhung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Geschäftsbereiches
- Deckung bzw. Absicherung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften
- Entwicklung bzw. Verbesserung des Führungsverhaltens
- Förderung von Kommunikation und Kooperation innerhalb der Behörde sowie mit Externen
- Bestmöglicher Einsatz der Bediensteten entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten an der jeweils richtigen Stelle im Verwaltungsbereich des SMK
- Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit sowie -bereitschaft der Bediensteten durch Vertiefung, Erweiterung oder Neuerwerb aller notwendigen Qualifikationen und damit Verbesserung der Arbeitsergebnisse
- Erhaltung bzw. Verbesserung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Bediensteten sowie des Betriebsklimas in den einzelnen Bereichen
- Erhöhung der Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen
- Steigerung der Attraktivität und Sicherung des Nachwuchses
- Erhaltung bzw. Förderung der Gesundheit der Bediensteten

Im Spannungsfeld wachsender Komplexität und Dynamik von Arbeitsprozessen bei bestehenden (personellen sowie finanziellen) Ressourcen erhöht sich die Bedeutung einer systematischen und strategischen Personalentwicklung. Um den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen nachhaltig zu begegnen, braucht es eine strategische Personalentwicklung, die begonnene und bewährte Prozesse fortsetzt, aber auch neue Wege sucht, ohne dabei das Bestreben aus dem Bewusstsein zu verlieren, die Ziele der Dienststelle mit den Fähigkeiten und den Erwartungen der Bediensteten in Einklang zu bringen. Personalentwicklungsinstrumente sind dabei bestmöglich miteinander zu vernetzen und untereinander abzustimmen.

Die Wirksamkeit der Personalentwicklungsinstrumente ist dabei fortwährend zu messen und zu beurteilen. Um dies zu erreichen, sind klare Festlegungen hinsichtlich Umsetzung sowie Transfersicherung nötig. Die Gesamtsteuerung des Personalentwicklungsprozesses übernimmt dabei das Referat 13 – Personal des SMK. Unter anderem werden hierfür spezielle Umsetzungspapiere entwickelt, die auch den Führungskräften bei der Realisierung der einzelnen Personalentwicklungsinstrumente behilflich sein sollen und sie somit bei dieser nicht delegierbaren Aufgabe unterstützen. Personalentwicklung ist zudem von den einzelnen Be-

diensteten durch ihr tägliches Handeln mit Leben zu füllen. Dabei sind die Zielstellungen und Interesse der Bediensteten mit denen der Dienststelle bestmöglich in Einklang zu bringen.

1.3 Rahmenbedingungen von Personalentwicklung

Personalentwicklung wird von vielen Maßgaben und Faktoren beeinflusst. Von besonderer Bedeutung sind hierbei der Aufgabenzuwachs, Arbeitsverdichtung und Personalveränderung.

Neue Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse, der demografische Wandel und der Wunsch nach mehr Flexibilität verändern die Struktur der Arbeitswelt auch in der öffentlichen Verwaltung: Von einer komplexen, oft wenig beweglichen Einheit, hin zu einem transparent agierenden und flexiblen Dienstleister.

Die zunehmende Globalisierung und der technische Fortschritt haben nicht unerheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung unserer täglichen Arbeitswelt. Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung wird vor allem vom demografischen Wandel geprägt, der zu deutlichen Veränderungen in der Altersstruktur führt. Es ist ein steigendes Durchschnittsalter der Bediensteten festzustellen mit der Folge, dass eine gelebte Generationenvielfalt mit ihrem unverzichtbaren Wissenstransfer stetig abnimmt. Dies führt weiterhin zu einem Bedarf an Fach- und Führungskräften und zu einem möglichen Wissensverlust in naher Zukunft. Die Integration von Personen mit Migrationshintergrund ist dabei als Aufgabe und Chance zu verstehen.

Nicht zuletzt beeinflussen die ständig neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die Arbeitsprozesse in der öffentlichen Verwaltung in erheblichem Maße. E-Government und "Verwaltung 4.0" bedeuten für die öffentliche Verwaltung innovative Zukunftsgestaltung durch eine elektronisch unterstützte Verwaltungstätigkeit. Der Anspruch ist, die Potentiale der IT umfassend in den Dienst der Verwaltungsmodernisierung zu stellen. E-Government steht also auch für eine Verwaltung, deren Abläufe optimiert und von unnötigen manuellen Tätigkeiten entlastet sind. Die Behörden arbeiten ohne Medienbrüche elektronisch zusammen, die Mitarbeiter können auch unterwegs oder von zu Hause aus produktiv tätig sein. Nicht zuletzt wird die IT sicher, bedarfsgerecht und effizient betrieben (siehe dazu auch https://www.egovernment.sachsen.de/die-saechsische-e-government-strategie.html). Den rechtlichen Rahmen gibt das E-Government-Gesetz für den Freistaat Sachsen vor.

Auch die Erwartungen der Bediensteten an die (Aus-)Gestaltung ihrer Arbeitswelt sind kaum noch mit denen früherer Jahre vergleichbar. Arbeitsalltage sollen möglichst individuell und flexibel ausgestaltet sein. Es ist gesellschaftlicher Konsens, dass individuell geprägte Lebensphasen Berücksichtigung finden sollen. Optionen für eine individuelle Weiterentwicklung werden den Bediensteten angeboten, um lebenslanges Lernen zu praktizieren und einen Wandel in der "Unternehmenskultur" sichtbar zu machen.

All dies steht jedoch unter dem Vorbehalt zur Verfügung stehender Haushaltsmittel und erfolgt vor dem Hintergrund einer funktionierenden, kundenorientierten öffentlichen Verwaltung.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die verschiedenen Rahmenbedingungen, welche die öffentliche Verwaltung sowie deren Personalentwicklung maßgeblich beeinflussen.



1.4 Anwendungsbereiche von Personalentwicklung

Das Personalentwicklungskonzept umfasst den Verwaltungsbereich des SMK und gilt für Beamte und Tarifbeschäftigte gleichermaßen. Mit der Bezeichnung "Bedienstete" werden beide Berufsgruppen angesprochen.

Der Bereich der Verwaltung schließt das SMK, das Landesamt für Schule und Bildung (La-SuB) und die Sächsische Landeszentrale für politische Bildung (SLpB) ein.

Dabei sind die Bediensteten aller Ebenen von Personalentwicklung betroffen, mithin die Behördenleitungen, die Führungskräfte sowie die Bediensteten. Diese stellt die unmittelbar auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogene Personalentwicklung ("Mitarbeiterebene") dar.

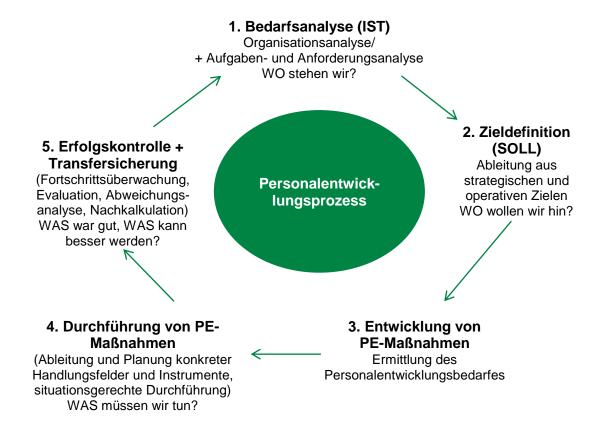
Personalentwicklung erfolgt indes ebenso ausdrücklich bei der Gewinnung, Entwicklung und dem Einsatz von Personal ("Systemebene").

2. Verfahren und Prozesse

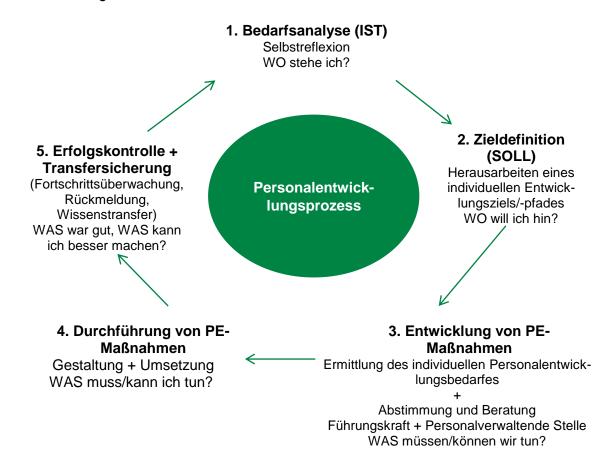
Um eine systematische Personalentwicklung professionell und strategisch ausgerichtet zu konzipieren und umzusetzen, sind zunächst die Prozessabläufe und die Prozessverantwortlichen zu definieren. Dabei haben die Schritte "Bedarfsanalyse" und "Zieldefinition" eine hohe strategische und damit richtungsweisende Bedeutung.

An der Personalentwicklung sollen dabei sowohl die personalverantwortliche Dienststelle, aber auch die Bediensteten selbst mitwirken.

Die **personalverantwortliche Dienststelle** steht in der Pflicht das Verfahren einer systematischen Personalentwicklung zu steuern und umzusetzen.



Die **Bediensteten** müssen eigenverantwortlich und engagiert die Personalentwicklung ihrer Behörde aktiv mitgestalten und "leben".



3. Träger und Verantwortliche der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist als Querschnittsaufgabe konzipiert und setzt die Kooperationsbereitschaft aller am Prozess Beteiligten voraus. Sie findet auf allen Ebenen statt.

An der Personalentwicklung im Verwaltungsbereich des SMK sind somit die Bediensteten, die Personalreferate sowie die Personalvertretungen beteiligt und tragen Verantwortung – je nach Stellung und Funktion in unterschiedlicher Ausprägung.

Dem SMK selbst obliegt die strategische Entscheidung über die Inhalte des Personalentwicklungskonzeptes und der Ziele der Personalentwicklung. Sie stellt auch die Erfolgskontrolle sicher.

Führungskräften kommt bei der Durchführung von Personalentwicklung eine Schlüsselrolle zu. Sie sind der erste Ansprechpartner der Bediensteten und kennen deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit sowie Stärken und Schwächen am besten. Mit ihrem Wissen können sie konkrete Empfehlungen für systemimmanente Änderungen aussprechen oder Maßnahmen zur individuellen Weiterentwicklung anregen und umsetzen helfen (= "Personalentwickler vor Ort"). Eine enge Abstimmung zwischen ihnen und den Bediensteten sowie mit den Personalreferaten ist hierfür zwingende Voraussetzung. Dabei ist es unerlässlich, dass Führungskräfte über entsprechende (Führungs-)Kompetenzen verfügen.

Die Personalreferate haben eine herausgehobene Verantwortung für alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Mit Transparenz und Dialogbereitschaft beraten, steuern, konzipieren, koordinieren und gestalten sie die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche systematische Personalentwicklung. Sie setzen Anreize für individuelle Personalentwicklung, organisieren konkrete Personalmaßnahmen, unterstützen die Führungskräfte bei der Umsetzung und kommunizieren die Ergebnisse der Personalentwicklung gegenüber allen Bediensteten. Es ist unerlässlich, mit den Interessenvertretungen kooperativ zusammen zu arbeiten.

Der einzelne Bedienstete hat ein hohes Maß an Eigenverantwortung, das sich durch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und zur aktiven Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen auszeichnet. Gerade die Durchführung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen ist stark geprägt von der Eigeninitiative des Einzelnen. Um die Chancen einer eigenen beruflichen (Weiter-)Entwicklung zu nutzen, sind zugleich Offenheit für Veränderungen sowie Kooperations- und Dialogbereitschaft gefordert.

Die Wahrnehmung der Interessen und Anliegen Bediensteter im Hinblick auf Personalentwicklungsmaßnahmen obliegt im besonderen Maße den Personalvertretungen. Der Dialog mit der Dienststelle stellt dabei die bedarfsgerechte Anpassung des Personalentwicklungskonzeptes sicher.

Es ist Aufgabe der ...

... Leitung des Ministeriums,

- eine systematische Personalentwicklung zu betreiben, deren Umsetzung, Evaluation und stetige Weiterentwicklung zu veranlassen.

... Bediensteten,

- Möglichkeiten zur eigenen Personalentwicklung eigeninitiativ und engagiert zu nutzen,
- aktiv mit den Personalreferaten bei der Umsetzung der Personalentwicklung zu kooperieren.

... Personalvertretungen,

- im Rahmen ihrer Zuständigkeiten selbstständig aktiv zu werden,
- die Interessen Bediensteter im Sinne der Fortschreibung der Personalentwicklung einzubringen.

... Führungskräfte,

- ihre Schlüsselrolle bei der Durchführung aktiv wahrzunehmen,
- die Personalentwicklung der Bediensteten aktiv zu unterstützen,
- Eigeninitiative und Engagement der Bediensteten zu fördern und zu fordern.
- vertrauensvoll mit den Personalreferaten bei der Umsetzung zusammen zu arbeiten.

... Personalreferate,

- die Personalentwicklung zu implementieren, zu kontrollieren und weiterzuentwickeln.
- diesen Prozess transparent zu gestalten,
- konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen zu organisieren,
- die individuelle Personalentwicklung der Bediensteten aktiv zu unterstützen,
- Führungskräfte bei der Umsetzung zu unterstützen,
- für Transparenz hinsichtlich der Personalentwicklung zu sorgen,
- kooperativ mit den Mitwirkungsund Mitbestimmungsgremien zusammenzuarbeiten.

4. Erfolgskontrolle und Transfersicherung

Personalentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der nie abgeschlossen ist und vor dem Hintergrund vielschichtiger Anforderungen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Inhalte, Prozesse und Maßnahmen werden von unterschiedlichen Entwicklungen und Faktoren beeinflusst. Daher muss das Personalentwicklungskonzept fortlaufend überprüft und ggf. fortgeschrieben werden. Die jeweiligen Verantwortungsträger für diese Überprüfung und Fortschreibung sind eindeutig zu benennen.

Um die Nachhaltigkeit einer systematischen Personalentwicklung sicher zu stellen, müssen die Inhalte dieses Konzepts konsequent umgesetzt werden.

Personalentwicklung muss ebenso langfristig im Sinne einer vorausschauenden Begleitung der individuellen Entwicklung der Bediensteten angelegt sein. Im Bedarfsfall sollten konkrete Personalmaßnahmen zielgerichtet und strategisch ausgerichtet eingesetzt werden können.

Die Verantwortung für die Nachhaltigkeit sowie die Langfristigkeit der Personalentwicklung tragen zum einen die Führungskräfte. Zum anderen liegt dies auch in der Verantwortung der Personalreferate in enger Abstimmung mit der jeweiligen Behördenleitung. Die individuelle berufliche Entwicklung kann dabei von jedem einzelnen Bediensteten selbst vorangetrieben werden. Die Gesamtsteuerung des Personalentwicklungsprozesses übernimmt dabei das Referat 13 – Personal des SMK.

Die Wirksamkeit, die Effizienz und die Zielerreichung der Personalentwicklung insgesamt sowie eines jeden Personalentwicklungsinstruments werden durch Evaluierung überprüft. Sie liefert Aussagen über die Qualität der bestehenden Angebote sowie Entscheidungs- und Planungshilfen für eine bessere Steuerung der Personalentwicklung. Evaluation analysiert demnach die angewandten Personalentwicklungsinstrumente, um somit künftige Maßnahmen besser steuern zu können.

Im Zuge des Evaluationsprozesses wird das Personalentwicklungskonzept, insbesondere die darin enthaltenen Personalentwicklungsinstrumente auf Modifizierungsbedarf geprüft. Dieser kann sich aufgrund veränderter gesellschaftlicher und/oder politischer Rahmenbedingungen, aber auch aufgrund der Erkenntnis, dass die Art der Ausgestaltung von Instrumenten deren Umsetzung erschwert, ergeben.

Im Verwaltungsbereich des SMK erfolgt die Evaluierung unter Federführung des Referats 13 im SMK. Die Personalreferate der nachgeordneten Behörden, die Hauptpersonal- und Schwerbehindertenvertretungen sowie ggf. weitere erforderliche Referate sind zu beteiligen.

Die Ergebnisse der Evaluation sind in einem alle vier Jahre zu erstellenden Evaluationsbericht darzustellen. Dieser setzt sich kritisch mit dem bisher Erreichten auseinander, zeigt ggf. vorhandene Änderungserfordernisse auf, entwickelt bei Bedarf neue Personalentwicklungsinstrumente, zeigt finanzierbare Perspektiven auf und gibt Empfehlungen für den Fortgang einer strategisch orientierten Personalentwicklung. Die Berichte werden im Geschäftsbereich veröffentlicht.

II. Personalbestand und Personalbedarf

Personalbestands- und Personalbedarfsanalyse sind die Basis für eine moderne, effiziente und effektive Personalplanung und -entwicklung. Grundlegendes Ziel der Personalbestands- und Personalbedarfsanalyse ist es, den vorhandenen Personalbestand und den ermittelten Personalbedarf in Einklang zu bringen. Die Festlegungen des Haushaltsgesetzgebers sind dabei zu berücksichtigen.

Ohne Wissen um die künftig wahrzunehmenden Aufgaben und die Anforderungen, die an die Organisation sowie die Bediensteten gestellt werden, kann keine sinnvolle Personalentwicklung betrieben werden. Gleichzeitig ist es ohne Personalentwicklung nicht möglich, den künftigen Personalbedarf in qualitativer Hinsicht zu decken.

Personalbestand

Inhalte und Ziele

Unter Personalbestandsanalyse ist eine differenzierte, systematische Erhebung von Daten über den gegenwärtigen sowie künftigen Personalbestand in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu verstehen.

Die Personalbestandsanalyse gibt Auskunft darüber,

- wie viele Bedienstete im Verwaltungsbereich des SMK vorhanden sind,
- wie viele sich zum jeweiligen Zeitpunkt in einer Ausbildung befinden,
- wie viele in nächster Zeit ausscheiden werden.

Verfahren und Prozesse

Für eine Personalbestandsanalyse sind folgende Parameter/Faktoren zu erfassen:

- Lebensalter
- Geschlechterverhältnisse
- Ämter/Funktionen
- Beschäftigungsumfang
- Laufbahnzuordnung
- Qualifikationen
- Erfahrungen/Kompetenzen

Personalbedarf

Inhalte und Ziele

Die Personalbedarfsanalyse ermittelt, welches Personal – quantitativ und qualitativ – erforderlich ist, um die sachgerechte und zielorientierte Erledigung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben sicherzustellen.

Aus einem Abgleich des Personalbedarfes mit dem Personalbestand ergibt sich die Notwendigkeit für einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z. B. strategische Personalentwicklungsgespräche, Personalauswahl, die Fortbildungsplanung sowie Führungskräfteentwicklung.

Die Personalbedarfsprognose für den Verwaltungsbereich beschreibt den sich aus den gültigen Rechtsvorschriften abgeleiteten qualitativen und quantitativen Personalbedarf zur Abdeckung des Verwaltungsaufwandes und der Verwaltungsaufgaben.

Verfahren und Prozesse

Die Berechnung des künftigen Personalbedarfes im Verwaltungsbereich erfolgt in Abhängigkeit von:

- den Aufgaben,
- der Organisationsstruktur des SMK sowie der Struktur der nachgeordneten Behörden und

Die Aufgaben ergeben sich insbesondere aus den Geschäftsverteilungsplänen der jeweiligen Behörden. Die Organisationsstruktur ist grundsätzlich im Sächsischen Verwaltungsorganisationsgesetz, dem Schulgesetz für den Freistaat Sachsen und den Festlegungen des SMK geregelt. An den Stellenplan ist die Verwaltung nach dem Haushaltsgesetz gebunden.

Der Aufgabenzuwachs, Aufgabenverdichtung und Personalabbau erfordern in besonderer Weise eine flächendeckende Aufgabenkritik im gesamten Bereich der Kultusverwaltung, um den Aufgabenbestand sowie die Art und Weise der Aufgabenerfüllung der Reduzierung der Arbeitskraft anzupassen. Personalentwicklung hat in diesem Kontext auch die Aufgabe, zu einer effizienteren und effektiveren Aufgabenerfüllung beizutragen.

Durch die Umsetzungen der Beschlüsse zur Aufgabenkritik sowie der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachmittel werden die personalwirtschaftlichen Aktivitäten der kommenden Jahre maßgeblich mitbestimmt.

Die Bedarfsberechnungen für den Verwaltungsbereich werden von den jeweiligen Personalreferaten unter Einbeziehung weiterer Referate (wie z. B. Organisation, Statistik) vorgenommen. Die Umsetzung der Ergebnisse erfolgt dann gemeinsam mit den dezentral Verantwortlichen, wobei die Federführung der Hausleitung obliegt.

Zahlen und Fakten

Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung (→ interner Link)

III. Anforderungsprofile

Standardisierte Anforderungsprofile bilden die Basis einer strategisch orientierten Personalentwicklung.

Dabei definieren Anforderungsprofile zunächst einen SOLL-Zustand bzw. Idealzustand. Jede weitere Personalentwicklungsmaßnahme wird folglich eingesetzt, um das Anforderungsprofil "SOLL" zu erreichen, zu erhalten oder ggf. zu verbessern.

Im Rahmen des Projektes zur Novellierung des Personalentwicklungskonzepts wurde eine systematische Strukturierung erarbeitet, die als Grundlage für die Erstellung von Anforderungsprofilen dienen soll. Durch Anforderungsprofile, die nach vergleichbaren Standards erarbeitet werden, können klare und einheitliche Maßstäbe für jede Art von Personalmaßnahmen gewonnen werden, wodurch ein faires und objektives Verfahren gewährleistet werden kann.

Definition und Inhalt

Das Anforderungsprofil bildet die zur Durchführung einer Aufgabe und Beschreibung einer Stelle notwendigen Fähigkeiten, Fachkenntnisse und Kompetenzen ab.

Hingegen legt das Anforderungsprofil nicht fest, welche Ergebnisqualität vom jeweiligen Stelleninhaber erwartet wird, wie sich die situativen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz gestalten oder welche Bewertung mit der Stelle einhergeht.

Ziele und Verwendungszweck

Anforderungsprofile bilden die Grundlage der Personalentwicklung und unterstützen insbesondere die Anwendung nachfolgender Personalentwicklungsmaßnahmen:

Personalgewinnung

 Anforderungsprofile bilden die Grundlage für eine anforderungsgerechte Stellenbesetzung mittels Stellen-/Tätigkeitsbeschreibung, Stellenausschreibung und Personalauswahlverfahren, wobei das Anforderungsprofil für jedes Verfahren anlassbezogen erweitert und konkretisiert werden kann.

Fortbildung

 Anforderungsprofile bilden die Grundlage für eine zielgerichtete Förderung der Bediensteten und zur Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfes bzw. der Fortbildungsplanung.

Beurteilung

 Anforderungsprofile bilden zudem die Grundlage für die Gewichtung der Leistungsund Befähigungsmerkmale im Zuge der Beurteilung und gewährleisten damit eine Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit dienstlicher Beurteilungen.

Personalgespräche/Personalentwicklungsgespräche

 Anforderungsprofile sind Bindeglied für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen sowie Personalplanungsbzw. Personalentwicklungsgesprächen.

Führungskräfteentwicklung

 Anforderungsprofile zielen darauf ab, das Potential von (Nachwuchs-) Führungskräften zu identifizieren.

Anforderungsprofile können zudem bei weiteren Personalmaßnahmen (z. B. Versetzung, Abordnung, Umsetzung) herangezogen werden. Darüber hinaus dienen Anforderungsprofile der Abbildung und Planung der persönlichen Entwicklung der Bediensteten und geben Klarheit und Transparenz über die Erwartungen, die mit der Besetzung einer Stelle bzw. eines Dienstpostens im Zusammenhang stehen.

Aufbau und Struktur von Anforderungsprofilen

Ein Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus den allgemeinen und persönlichen Leistungsvoraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben an einem bestimmten Arbeitsplatz.

In den Aufgaben- und Anforderungsprofilen im Verwaltungsbereich des SMK werden folglich

- Aufgaben/Tätigkeiten,
- Formale Voraussetzungen/Zugangsvoraussetzungen,
- Persönliche Voraussetzungen/Kompetenzen,
- ggf. speziell führungsrelevante Anforderungen,

die mit einer Stelle bzw. einem Amt verbunden sind, beschrieben und gewichtet.

Aufgaben umfassen "Kerntätigkeiten bzw. prägende Tätigkeiten" und sind in erster Linie abstrahierte Arbeitsabläufe. Diese werden grundsätzlich aus den Tätigkeits- bzw. Stellenbeschreibungen abgeleitet.

Formale Voraussetzungen benennen die für das jeweilige Aufgabengebiet erforderlichen Bildungsvoraussetzungen bzw. Laufbahnbefähigungen sowie ggf. besondere Zusatzqualifikationen oder Fortbildungen. Diese Angaben sind ebenfalls regelmäßiger Bestandteil der Tätigkeits- bzw. Stellenbeschreibungen.

Persönliche Kompetenzen beinhalten einen Anforderungskatalog mit Leistungs- und Befähigungsmerkmalen (analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO; Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK; in Anlehnung an Anlage 1 VwV-LK-Beurt), welche im Kultusbereich für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind. Diese Anforderungen werden durch Ausprägungsgrade gewichtet.

- ∀ Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über die dienstliche Beurteilung der Beamten (Sächsische Beurteilungsverordnung SächsBeurtVO)
- Dienstvereinbarung zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus und dem Hauptpersonalrat für Verwaltung im Sächsischen Staatsministerium für Kultus über die dienstliche Beurteilung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (DV-ANBeurt-SMK) vom 02.08.2016 (→ interner Link)

Verfahren und Prozess der Bildung von Anforderungsprofilen

Anforderungsprofile sind stets nach strukturierten und vergleichbaren Standards zu erarbeiten. Basierend auf der Tätigkeits- bzw. Stellenbeschreibung sollte für jede Stelle/Dienstposten ein Anforderungsprofil erstellt werden, d. h. welche Fähigkeiten und Kenntnisse muss der Stelleninhaber haben, um die beschriebenen Aufgaben erfüllen zu können.

Der Leitfaden zur Erstellung von Anforderungsprofilen gibt dabei eine Orientierung.

Record Leitfaden zur Erstellung von Anforderungsprofilen

Im Verwaltungsbereich des SMK sind Anforderungsprofile nach dem als **Formblatt** vorgesehenen Muster zu erfassen/zu erstellen.

Formblatt Aufgaben- und Anforderungsprofil Bereich Verwaltung

Die Muster-Anforderungsprofile dienen als Grundlage für alle zu erstellenden Anforderungsprofile im Verwaltungsbereich des SMK. Sie sind indes kein starres Konstrukt mit rechtsverbindlichem Charakter, sondern bedürfen insbesondere für das Stellenbesetzungs- und Beurteilungsverfahren einer spezifischen, auf die konkret wahrgenommenen Tätigkeitsfelder abgestimmte Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung. Zu beachten sind insbesondere auch die Vorgaben, die sich aus Art. 33 Abs. 2 GG und der Rechtsprechung für die Besetzung von Stellen im öffentlichen Dienst ergeben. Die Ermittlung von Kriterien wie Eignung, Befähigung und Leistung sind Voraussetzung, um eine zielgerichtete Auswahl und einen entsprechenden Einsatz zu ermöglichen. Eine behörden- bzw. einzelfallspezifische Erweiterung/Anpassung/Konkretisierung der Muster ist möglich.

Die in den Muster-Anforderungsprofilen einheitlich festgelegten Kernkompetenzen gelten im Sinne eines gemeinsamen Wertesystems für alle Bediensteten. Der Kompatibilität zwischen

den auf dem Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen und den entsprechenden Beurteilungskriterien analog SächsBeurtVO und DV-ANBeurt-SMK kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Im Hinblick auf die persönlichen Kompetenzen und die Gewichtung der Kompetenzfelder dienen die Anforderungsprofile folglich als einheitlicher Maßstab, um eine weitgehende Vergleichbarkeit zu erreichen.

Verantwortung

Die **Erstellung** eines Anforderungsprofils zur Erreichung der Organisationsziele und zur Erfüllung von definierten Aufgaben bildet eine wesentliche Grundlage für die Führungsarbeit. Folglich obliegt die Federführung – vorbehaltlich der Ausführungen im Abschnitt Umsetzung – dem jeweiligen Fachvorgesetzten. Im Zusammenwirken mit den Personalreferaten ist das Anforderungsprofil nach vorgenannten Grundsätzen zu formulieren.

Die Verantwortung für die fortwährende Pflege und Aktualisierung liegt bei dem Fachvorgesetzten in Abstimmung mit dem Personalreferat. Die Prüfung der Vereinbarkeit mit im Geschäftsbereich bereits vorhandenen Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofilen erfolgt in jedem Einzelfall durch das Personalreferat.

Umsetzung und Fortschreibung

Folgende in der Anlage enthaltenen Anforderungsprofile zeigen beispielhaft, wie die Vorgaben einheitlich umgesetzt werden können:

- Aufgaben- und Anforderungsprofil Referatsleiter SMK
- Referatsleiter nachgeordneter Bereich
- Rechts-/ Verwaltungsreferent SMK
- Aufgaben- und Anforderungsprofil Rechts-/ Verwaltungsreferent nachgeordneter Bereich
- Represent LaSuB Aufgaben- und Anforderungsprofil Fortbildungsreferent LaSuB
- Report Aufgaben- und Anforderungsprofil Schulreferent
- Representation Aufgaben- und Anforderungsprofil Sachbearbeiter/in Personal
- Registratur SMK Aufgaben- und Anforderungsprofil Mitarbeiter/in Registratur SMK

Diese Liste wird bedarfsgerecht ergänzt, zum Beispiel für Bedienstete im IT-Bereich, für Schulpsychologen oder für die neue Berufsgruppe der Schulverwaltungsassistenten.

IV. Personalentwicklungsinstrumente

Im Folgenden werden insgesamt siebzehn Personalentwicklungsinstrumente vorgestellt und beschrieben. Personalentwicklung stellt einen fortdauernden Prozess dar, der einer stetigen Fortentwicklung bedarf. Die Instrumente unterliegen somit einem Wandel: Es können darüber hinaus künftig weitere innovative Instrumente wie das 270-Grad-Feedback oder die Vorgesetztenbeurteilung implementiert und bestehende Maßnahmen kontinuierlich verbessert werden.

Die verschiedenen im PEK genannten Personalentwicklungsinstrumente bewegen sich auf verschiedenen Funktionsebenen. So steht etwa ein sehr spezifisches und formalisiertes Instrument – ein Instrument im eigentlichen Sinne –, nämlich die Beurteilung, neben einem ganzen Handlungsfeld wie der Führungskräfteentwicklung.

Mit der folgenden Auflistung sollen diese Instrumente inhaltlich sinnvoll gebündelt werden, wohlwissend, dass dies nicht immer trennscharf möglich ist. So dient beispielsweise ein Coaching nicht nur zur Kompetenzerweiterung, sondern kann auch feedbackorientiert ausgerichtet werden oder kann zu Beginn einer neu übernommenen Führungstätigkeit hilfreich sein.

1. Neubeginn

Ein guter Start in eine Tätigkeit ist – nach erfolgreicher Personalauswahl – der erste Schritt der Personalentwicklung. Neben einer generellen Einführung ist die Benennung von Mentoren, die die erste Zeit unterstützend begleiten, dabei wesentlich.

1.1 Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

Inhalte

Das Thema Personalgewinnung gewinnt im Rahmen des demographischen Wandels und damit einhergehenden Fachkräftemangels immer mehr an Bedeutung. Die Möglichkeit zur Personalgewinnung durch externe Neueinstellungen ist im Verwaltungsbereich aufgrund der aktuellen Stellenbesetzung und der Haushaltslage nur begrenzt möglich. Dies macht einen flexibleren Einsatz interner Personalressourcen erforderlich, was bedeutet, dass viele Bedienstete intern ihre Stelle und somit ihren Aufgaben- bzw. Fachbereich wechseln oder unter Umständen auf anderen Arbeitsplätzen eingesetzt werden.

Bei Neueinsteigern besteht folglich ein intensiver und individuell auf den jeweiligen Bereich abgestimmter Informations- und Unterstützungsbedarf.

Motivation und Leistungsfähigkeit der neuen Bediensteten werden maßgeblich durch die fachliche Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet und die soziale Eingliederung in den Kollegenkreis beeinflusst. Die erfolgreiche Einführung und Einarbeitung der neuen Bediensteten ist damit nicht nur ein Gebot der Fürsorge, sondern sie liegt auch im dienstlichen Interesse des Arbeitgebers. Der Einstieg in die neue Tätigkeit oder den neuen Fachbereich wird häufig als Schlüsselerlebnis empfunden.

Zielgruppen im Verwaltungsbereich sind:

- neu eingestellte Bedienstete,
- Bedienstete, die aus einem anderen Geschäftsbereich in den Verwaltungsbereich wechseln (z. B. aufgrund von Abordnung oder Versetzung),
- Bedienstete, die aus dem schulischen Bereich in die Verwaltung wechseln,
- Bedienstete, die aufgrund längerer Abwesenheiten vom Arbeitsplatz ihren Dienst wieder aufgenommen haben (z. B. Elternzeit, Beurlaubung, längerfristige Abordnung).

Ziele

Ziel des Eingliederungsprozesses ist es, die neuen Bediensteten schnell und effizient mit ihrem neuen Aufgabengebiet und den zentralen Abläufen vertraut zu machen. Gleichfalls soll durch eine systematische Einführung von Anfang an ein gesteigertes Interesse an der Arbeit geweckt, eine Bindung zum jeweiligen Organisationsbereich entwickelt und nachhaltig aufrechterhalten werden.

Durch eine systematische Einführung bzw. Begleitung sollen Wissensverluste so gering wie möglich gehalten werden.

Regelungen

Gemäß Ziffer V Nummer 14 c) VwV Dienstordnung sind Vorgesetzte für die Einarbeitung neuer Bediensteter verantwortlich.

尽 Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Regelung des Dienstbetriebes für die Behörden des Freistaates Sachsen (VwV Dienstordnung)

Verfahren

Die systematische Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter unterteilt sich im Wesentlichen in zwei Phasen.

1. Phase: Vor dem Dienstantritt

- Information
- Regelmäßige Informationen (bei längerer Abwesenheit)
- Vorbereitung der Einarbeitung
- Auswahl eines Startbegleiters (z. B. Mentor oder Paten)
- · Arbeitsplatzausstattung und Organisatorisches

2. Phase: Ab dem Tag des Dienstantritt

- Begrüßung, Vorstellung und ggf. Einführungsveranstaltung
- Durchführung wichtiger Belehrungen
- Übergabe einer behördenspezifischen Willkommensmappe
- Einführung und Planung der Einarbeitung
- Überprüfung der Umsetzung der Einarbeitung (Ergebniskontrolle)
- Feedback-Gespräch(e)/Reflexionsgespräche(e)
- Ermittlung des Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarfs
- Auswertung der Einarbeitungsphase und/oder Festlegung weiterer Maßnahmen

Bei der Einführung und Einarbeitung kommt den unmittelbaren Vorgesetzten eine besondere, nicht delegierbare (Führungs-)Verantwortung zu. Sie organisieren den Einarbeitungsprozess, unterstützen, motivieren und fördern den neuen Bediensteten und geben sowohl praktische als auch fachliche Hilfestellungen.

Darüber hinaus wird der Einarbeitungsprozess aber auch durch die Kolleginnen und Kollegen im Team und durch die Personalreferate begleitet.

Umsetzungsempfehlungen

Um den Start für die neuen Bediensteten zu erleichtern, sind gezielte Maßnahmen bzw. Hilfen zur Einführung und Einarbeitung entwickelt worden. Diese sollen als grundlegende Rahmenregelungen dazu beitragen, dass die Einarbeitungsqualität gesteigert wird und wesentliche Punkte bei der Einarbeitung berücksichtigt werden. Über den Einsatz und die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen ist durch den unmittelbaren Vorgesetzten unter Einbeziehung der personalverwaltenden Stellen im jeweiligen Einzelfall zu entscheiden.

Die in den jeweiligen Behörden oder Organisationseinheiten z. T. bereits erarbeiteten Einführungskonzeptionen und Einzelmaßnahmen sollten mit den dargestellten Rahmenregelungen kompatibel sein und/oder entsprechend angepasst werden.

Maßnahmen zur Einführung und Einarbeitung im Verwaltungsbereich:

- Randlungsempfehlungen zur Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter
- Representation Checkliste Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter
- Rand inhaltsempfehlung für eine behördenspezifische Willkommensmappe/Stick
- Mentoring
- ₩issensmanagement
- Report Fortbildung und Weiterbildung

Zudem können auch die folgenden Maßnahmen ergänzend eingesetzt werden:

- Feedback-Gespräche / Reflexionsgespräche / 100-Tage-Gespräche
- Wiedereinstiegshilfen

Um festzustellen, ob und inwieweit die Maßnahmen zu einer Qualitätsverbesserung der Einarbeitungsphase führen, sollte den neuen Bediensteten die Möglichkeit eröffnet werden, sich

im Rahmen einer Befragung zu äußern. Die fehlende "Betriebsblindheit" neuer Bediensteter ist in der Regel gut geeignet, Abläufe stetig zu verbessern. Ausgehend von den Ergebnissen wären ggf. die Handlungsempfehlungen, Checklisten sowie Willkommensmappen/Orientierungshilfen im Rahmen der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts zu ergänzen oder zu optimieren.

1.2 Mentoring

Inhalte

Eine unterstützende Maßnahme der Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter ist das Mentoring.

Mentoring ist eine Form der Personalentwicklung und bezeichnet die Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten einer erfahrenen Person (Mentor) an eine noch unerfahrene Person (Mentee), um diese in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu fördern. Entscheidend für den Erfolg von Mentoring ist, dass der Mentor keine fertigen Lösungen vorgibt, sondern er den Mentee darin unterstützt, eigene Lösungen zu finden.

Mentoring ist eine Form von Beratung und daher für die Beteiligten grundsätzlich freiwillig. Die Weitergabe von Erfahrungsschätzen stellt jedoch eine wesentliche Basis für die Etablierung eines Wissensmanagements im gesamten Geschäftsbereich dar.

Ziele

In Kombination mit der Einführung durch den unmittelbaren Vorgesetzten, den regelmäßigen Feedback-Gesprächen und den anderen Instrumenten des Wissensmanagements erfolgt eine schnelle und optimale Einarbeitung sowie Integration der neuen Bediensteten.

Überdies fördert das Mentoring die Bildung von Netzwerken.

Vorteile für die Mentees

- eine direkte Ansprechperson in allen fachlichen und persönlichen Fragen des Arbeitsumfeldes erhalten
- Informationen systematisch bzw. anlassbezogen vermittelt bekommen
- direktes Feedback bekommen und somit lernen, sich selbst besser einzuschätzen
- sich ihrer Handlungskompetenzen bewusst werden und diese ausbauen
- ihre berufliche Motivation und Zielklarheit stärken
- sofort in das Arbeitsumfeld integriert werden

Vorteile für die Mentoren

- ihre soziale und kommunikative Kompetenzen trainieren
- frische Ideen und Impulse für die eigene Arbeit bekommen sowie up-todate bleiben
- als erfahrene/ältere Mitarbeiter Wertschätzung und Akzeptanz erfahren, indem sie mit der wichtigen Aufgaben betraut werden, insbesondere jüngere Mitarbeiter "fit" für die berufliche Zukunft zu machen
- das eigene Netzwerk zu anderen Mentoren erweitern und dadurch neue von Verbindungen profitieren
- · ggf. eigene Nachfolge sichern

Verfahren

Dem unmittelbaren Vorgesetzten ist bekannt, welcher neue Bedienstete seine Tätigkeit aufnehmen wird. Entsprechend sucht dieser nach einem aus seiner Sicht geeigneten Mentor als Startbegleiter.

Zunächst wird die generelle Bereitschaft erfragt. Sinnvoll kann es sein, bereits im Vorfeld eine bestimmte Person als Startbegleiter (Mentor) zu benennen sowie den Zeitrahmen für die Einarbeitungsphase zu bestimmen.

Der Mentor kann dem Referat des Mentees angehören und mit den aktuellen Arbeitsaufgaben des neuen Bediensteten vertraut sein. Unter Umständen kann aber auch der Austausch mit einem Mentor aus einem anderen Arbeitsbereich sinnvoll sein.

Der Mentor begleitet den neuen Bediensteten während der ersten sechs Monate und fungiert somit – neben dem unmittelbaren Vorgesetzten – als direkte Ansprechperson in fachlichen, organisatorischen wie auch persönlichen Fragen.

Das Mentoring wird vom Mentor neben der eigenen Arbeitstätigkeit umgesetzt. Der unmittelbare Vorgesetzte muss die Arbeitsbelastung entsprechend berücksichtigen.

Umsetzungsempfehlungen

Die Arbeitsfelder sind entsprechend den Arbeitsschwerpunkten in den Organisationseinheiten unterschiedlich und der Einsatz eines Mentors muss im Einzelfall entschieden werden.

Representation Checkliste Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

Learning-on-the-job Angebote (wie z. B. Coaching, Mentoring) sollten zukünftig beispielsweise im Rahmen der Führungskräfteentwicklung angeboten werden. Durch eine individuelle und flexible Begleitung von neuen bzw. angehenden Führungskräften kann im Einzelfall die Integration und Identifizierung mit der Führungsrolle noch schneller oder nachhaltiger ausgestaltet werden.

- R Coaching

Es kann unter Umständen hilfreich sein, Mentoren durch entsprechende Seminare auf die Tätigkeit vorzubereiten. Die Teilnahme an solchen speziellen Qualifizierungsmaßnahmen kann zusätzlich motivationsfördernd wirken.

2. Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Ein wichtiger Aspekt zur Erhöhung der Arbeitsmotivation stellt neben dem Führungshandeln die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen der Bediensteten dar. Hierunter lassen sich etwa die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsortes und das Gesundheitsmanagement fassen.

2.1 Flexibilisierung Arbeitszeit/Arbeitsort

Es gibt auch ein Leben neben der Arbeit. Jeder Bedienstete steht in familiärer Verantwortung, hat terminliche Verpflichtungen oder hat seine persönlichen Vorstellungen von einer Work-Life-Balance. Der individuelle Zeitbedarf variiert dabei häufig in den verschiedenen Lebensphasen. Es gilt, jeweils passende Antworten zu finden, die die Bedürfnisse des Bediensteten mit den Pflichten aus dem Arbeits- bzw. Dienstverhältnis in Einklang bringen. Eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort kann dabei entscheidend helfen. Sie erweitert den organisatorischen Gestaltungsspielraum des Einzelnen, wirkt Stress entgegen und erhöht die Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus können Flexibilisierungsmodelle dazu beitragen, die aus der Berufsausübung resultierende persönliche Belastung zu reduzieren. Sie stellen nichtmonetäre Leistungsanreize dar. Da sie oftmals verhindern können, dass die Arbeit aufgrund persönlicher Umstände aufgegeben werden muss, wirken sie überdies als Instrument der Bindung qualifizierten Personals.

a. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Inhalte

Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht es den Bediensteten, die zeitliche Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Folgende Modelle kommen im Bereich Verwaltung zur Anwendung:

Teilzeitbeschäftigung

• Bei einer Teilzeitbeschäftigung wird durch Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und nehmer die wöchentliche Arbeitszeit reduziert. Bei Beamten erfolgt die Ermäßigung durch Bewilligung des Dienstherrn.

Familienpflegezeit

• Im Rahmen der Familienpflegezeit wird die Arbeitszeit über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren auf bis zu 15 Wochenstunden reduziert. Das Gehalt verringert sich dabei im Verhältnis zur Arbeitszeitverkürzung nur hälftig. Der Vorteilsausgleich erfolgt nach Beendigung der Familienpflegezeit durch Mehrarbeit.

Gleitende Arbeitszeit

• Bei der gleitenden Arbeitszeit können die Bediensteten innerhalb eines vorgegebenen Rahmens ihre tägliche Arbeitszeit frei einteilen und den Beginn und das Ende ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen. Für jeden Bediensteten wird ein Arbeitszeitkonto geführt, auf dem fortlaufend die geleistete Arbeitszeit mit der geschuldeten Arbeitszeit saldiert wird. Hierdurch entstehen Zeitguthaben oder Zeitschulden, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums (teilweise) ausgeglichen werden müssen.

Sabbatjahr (Sabbatical)

 Das Sabbatjahr (Sabbatical) ist eine besondere Form der Teilzeitbeschäftigung. Es erfolgt eine vollständige Freistellung für die Dauer von bis zu einem Jahr. Die auf diesen Zeitraum entfallende Arbeitszeit muss in den vorangegangenen Jahren bzw. Folgejahren vollständig vor- bzw. nachgearbeitet werden. Der Bedienstete leistet in der Ansparphase mehr Arbeitsstunden als diejenigen, die Grundlage seiner Vergütung sind.

Ziele

Mit einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit können beiderseits Vorteile erzielt werden: Die Bediensteten erlangen mehr Zeitsouveränität; die Eigenverantwortung bei der Erledigung und Einteilung der Arbeit wird gestärkt. Private Angelegenheiten (z. B. Kinderbetreuung, Pflege eines Angehörigen, Wahrnehmung von Terminen bei Behörden, Ärzten etc.) können deutlich einfacher mit den dienstlichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden. Dies schafft mehr Zufriedenheit.

Die Dienststelle profitiert von stärker motivierten Bediensteten; dies führt auch zu einer Erhöhung der Produktivität. Durch Gleitzeit können Schwankungen im Arbeitsanfall ohne großen Aufwand aufgefangen und ausgeglichen werden – die personellen Ressourcen werden effizienter genutzt. Bei Sabbatical-Rückkehrern sind häufig eine höhere Kreativität und erstarkte Leistungsfähigkeit festzustellen.

Regelungen

Die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung ergibt sich für Tarifbeschäftigte aus verschiedenen Vorschriften:

- ∀ Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) (→ interner Link)
- Refristungsgesetz (TzBfG)
- Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)
- Representation Framilien F

Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung für Beamte enthalten:

- Sächsische Urlaubs-, Mutterschutz- und Elternzeitverordnung (SächsUrlMuEltVO)
- Sächsische Arbeitszeitverordnung (SächsAZVO)

Regelungen zur Ausgestaltung der gleitenden Arbeitszeit in den Behörden der Kultusverwaltung enthält die

Rahmendienstvereinbarung zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus und dem Hauptpersonalrat Verwaltung über die flexible Arbeitszeit (RDV-AZ) (> interner Link)

Auf deren Grundlage wurden in den Dienststellen örtliche Dienstvereinbarungen geschlossen.

Das Sabbatjahr ist geregelt in §§ 10 Abs. 6, 11 Abs. 2 TV-L, § 97 Abs. 5 SächsBG, § 6a SächsAZVO.

Verfahren

Der Antrag auf Wechsel in eine Teilzeitbeschäftigung ist bei der personalführenden Dienststelle zu stellen. Im Vorfeld sollte eine Abstimmung mit dem jeweiligen Fachvorgesetzten erfolgen.

Die Bediensteten sind für die ordnungsgemäße Erfassung der geleisteten Arbeitszeit verantwortlich. Sie nutzen hierfür beim Betreten und Verlassen des Dienstgebäudes das Zeiterfassungsterminal.

Umsetzungsempfehlungen

Die Instrumente zur Arbeitszeitflexibilisierung werden unter Beachtung der dienstlichen Erfordernisse und unter Berücksichtigung der im Verwaltungsbereich des SMK und auch in anderen vergleichbaren Geschäftsbereichen insoweit gesammelten Erfahrungen weiterentwickelt.

b. Flexibilisierung des Arbeitsortes

Inhalt

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes erfolgt durch Ausübung von Telearbeit.

Unter Telearbeit versteht man die auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Arbeitstätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der Dienststelle liegenden Arbeitsplatz erbracht wird. Die Aufgabenverteilung, die Übermittlung der Arbeitsergebnisse und die laufende Abstimmung erfolgen dabei insbesondere über Telekommunikationsnetze. Die Arbeitszeit ist in der Regel flexibel gestaltet und hängt im Übrigen von den internen Absprachen ab. In Telearbeit können nur Tätigkeiten erbracht werden, die nach Art und Umfang der dienstlichen Aufgaben hierfür geeignet sind. Sie setzt ferner eine eigenständige, selbstverantwortliche Aufgabenerfüllung durch den Bediensteten und damit dessen persönliche Eignung voraus.

Ziele

Die Vorteile für die Beteiligten entsprechen denen der Arbeitszeitflexibilisierung. Die Attraktivität dieses Instruments für die Bediensteten wird weiter erhöht durch den Wegfall der Wegezeiten und – sofern einschlägig – der Kraftstoffkosten.

Regelungen

Regelungen zur Ausgestaltung der Telearbeit im Bereich Verwaltung sind enthalten in der

Dienstvereinbarung zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus und dem Hauptpersonalrat Verwaltung über die Ausübung von Telearbeit vom 12.05.2004 (→ interner Link)

Verfahren

Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ist beim zuständigen Personalreferat zu beantragen. Im Vorfeld sollte eine Abstimmung mit dem jeweiligen Fachvorgesetzten erfolgen. Vor Aufnahme der Telearbeit ist eine schriftliche Vereinbarung abzuschließen, in der die Ausgestaltung im Einzelfall geregelt wird.

Umsetzungsempfehlungen

Analog zur Arbeitszeitflexibilisierung wird auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes weiterentwickelt.

2.2 Gesundheitsmanagement

Inhalte

Im Rahmen der Personalentwicklung innerhalb des Verwaltungsbereichs des SMK kommt dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine besondere Bedeutung zu. Gesunde, motivierte Bedienstete bilden eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende behördliche Arbeit.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement umfasst die Bereiche (1) Arbeits- und Gesundheitsschutz, (2) Betriebliches Eingliederungsmanagement und (3) Betriebliche Gesundheitsförderung.



(1) Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die gesetzlich vorgeschriebenen präventiven Maßnahmen und Regelungen dienen der Verhinderung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, diese umzusetzen; vom Arbeitnehmer sind sie einzuhalten.

Zur Betreuung der Bediensteten im SMK und im LaSuB wurden Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärzte bestellt und mit der Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften beauftragt. Hierzu gehört auch die Erfassung der psychischen Belastungen der Bediensteten im Verwaltungsbereich.

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte beraten die Dienststellenleitungen, in deren Verantwortung die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfolgt, zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

(2) Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) - § 167 SGB IX (vormals § 84 SGB IX)

Die Maßnahmen eines BEM-Verfahrens klären die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann.

Sobald ein Bediensteter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist, ist der Arbeitgeber verpflichtet – zusammen mit dem zuständigen Personalrat, bei Schwerbehinderten zusätzlich mit der Schwerbehindertenvertretung – diesem ein BEM-Verfahren anzubieten. Die Annahme durch den betroffenen Bediensteten steht diesem frei. Zu jedem BEM-Verfahren kann der Betriebsarzt hinzugezogen werden.

Zum Vollzug des § 167 SGB IX (vormals § 84 SGB IX) wurden mit den zuständigen Personalvertretungen entsprechende Dienstvereinbarungen geschlossen.

Seit 2018 erfolgte eine umfassende Änderung des Aufbaus des SGB IX. In diesem Konzept werden die aktuellen und die alten Normierungen benannt, um einen Übergang bis zur Anpassung der entsprechenden Dienstvereinbarungen zu gewährleisten.

(3) Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Maßnahmen, die zur Förderung der Gesundheit der Bediensteten und deren gesundheitsbewusstem Verhalten beitragen (Verhaltens- und Verhältnisprävention).

Entsprechende Maßnahmen kann der Arbeitgeber anbieten; der Bedienstete kann diese annehmen. Nach den Regelungen des SGB V werden Krankenkassen verpflichtet, mit entsprechenden Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen zu fördern.

Punktuell werden dazu nachfolgende Maßnahmen durchgeführt:

- Durchführung von Gesundheitstagen, teilweise unter Einbeziehung des Betriebsarztes und von Krankenkassen
- Nutzung/Integration verschiedener Kampagnen der Unfallkasse Sachsen, z. B. zum Thema "Supervision", "Gesunder Rücken"
- Nutzung verschiedener Fortbildungsangebote
 - a. Führungskräftefortbildungen für den Verwaltungsbereich durch das Fortbildungszentrum des Sächsischen Staatsministeriums des Innern (FOBiZ), z. B. zum Thema "Instrumente der Gesundheitsförderung", "Burnout schon im Vorfeld vermeiden", "Die Kunst der Motivation"
 - b. Sonstige Fortbildungsangebote des FOBiZ, z.B. zum Thema "Work-Life-Balance", "Wiedereinstieg ins Berufsleben nach einer Familienpause", "die letzten Berufsjahre positiv gestalten"
 - c. Nutzung von Fortbildungsangeboten der Unfallkasse Sachsen, z.B. "Meine Stimme mein wichtigstes Arbeitsmittel", "Ergonomie im Büro", "Fit durch den Büroalltag", "Betriebliches Gesundheitsmanagement"

Ziele

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt das Ziel, durch gezielte Maßnahmen sowie eine systematische Organisation, Steuerung und Ausgestaltung betrieblicher Prozesse gute Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Gesundheit, die Arbeitsfähigkeit und zufriedenheit der Bediensteten zu erhalten bzw. zu verbessern.

Regelungen

- Represent Für die sächsische Staatsverwaltung (→ interner Link)
- Representation Re

Gesetzliche Grundlagen und Vorschriften sind u. a.

- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

- Dienstvereinbarung über ein Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 des Neunten Buches des Sozialgesetzbuches SGB IX vom 26.09.2006 (SMK) (→ interner Link)
- Dienstvereinbarung zum Behördlichen Gesundheitsmanagement im Sächsischen Staatsministerium für Kultus vom 25.06.2014 (→ interner Link)
- Vereinbarung zur Inklusion schwerbehinderter Menschen im Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus im Sinne des § 83 SBG IX vom 25.05.2017 (→ interner Link)

Verfahren

Die Aufgabe des Gesundheitsmanagements in den vorgenannten Bereichen erfordert ein enges, konstruktives und vertrauensvolles Zusammenwirken aller Verantwortungsträger. Gleichfalls sind die im Rahmen des Gesundheitsmanagements getroffenen Regelungen und Maßnahmen einzuhalten.

Verantwortungsträger im Verwaltungsbereich des SMK sind:

- Arbeitgeber/Dienststellenleiter/Führungskräfte,
- Stabsstelle für Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement, zugleich Beauftragte des Arbeitgebers für den Arbeits- und Gesundheitsschutz (LaSuB),
- Personalvertretungen,
- Schwerbehindertenvertretungen.

Umsetzungsempfehlungen

Während die Handlungsfelder 1 und 2 durch gesetzliche Vorschriften geregelt sind und im Bereich der Verwaltung entsprechend umgesetzt werden, gilt es, den Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung noch weiter zu gestalten. Die punktuell durchgeführten Maßnahmen gilt es auszuwerten, um eine Bedarfsanalyse zu erstellen, daraus verhaltenspräventive Maßnahmen zu generieren und diese gezielt in die einzelnen Bereiche zu integrieren. Die Einbindung externer Berater in diesen Prozess wird zur Gestaltung eines ganzheitlichen und nachhaltigen Gesundheitsmanagements angestrebt.

Aufgabe ist es dabei, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, damit die Bediensteten ihr Leistungspotential ausschöpfen, sich weiterbilden und für ihre Gesundheit sorgen können. Ein motivierender, wertschätzender Umgang mit den Bediensteten ist dabei eine Voraussetzung für gutes Gelingen.

3. Aufstiegsorientierung

Unter Aufstiegsorientierung werden beamten- bzw. tarifrechtlich formalisierte Personalentwicklungsinstrumente, wie Aufstiegsmöglichkeiten, (Weiter-)Qualifizierungen, Beförderungen bzw. Höhergruppierung zusammengefasst. Damit soll eine Steigerung der Kompetenzen sowie der Motivation erreicht werden, was sowohl dem Einzelnen aber auch dem System zu Gute kommen kann.

3.1 Aufstieg und Weiterqualifizierung

Inhalte

Durch das Aufstiegsverfahren besteht für Beamte der Laufbahngruppe 1 die Möglichkeit, in die nächsthöhere Laufbahngruppe zu wechseln, ohne die entsprechenden formalen Eingangsvoraussetzungen, wie z. B. durch Ausbildung zu erfüllen. Die Voraussetzungen für den Aufstieg sind in § 28 SächsBG, § 24 SächsLVO geregelt.

Bei Tarifbeschäftigten erfolgt die Eingruppierung aufgrund bestimmter Tätigkeiten und Fachkenntnisse. Für Tarifbeschäftigte, die über keine einschlägige Verwaltungsausbildung verfügen, besteht die Möglichkeit, sich über die Teilnahme an einem berufsbegleitenden Lehrgang für die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten zu qualifizieren (Weiterbildung zum Verwaltungsfachangestellten bzw. Verwaltungsfachwirt). Die Zulassungsvoraussetzungen für die Abschlussprüfung im Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellter sowie für die Fortbildungsprüfung zum Verwaltungsfachwirt sind in den jeweiligen Prüfungsordnungen geregelt.

Maßgeblich für das Aufstiegsverfahren der Beamten und die Weiterqualifizierung der Tarifbeschäftigten ist neben der fachlichen und persönlichen Eignung der Bewerber der dienstliche Bedarf. Des Weiteren müssen für den künftigen Einsatz ausreichend Stellen im SMK bzw. in den nachgeordneten Behörden zur Verfügung stehen.

Ziele

Durch den Aufstieg wird die berufliche Kompetenz der Bediensteten gesteigert und die Verwendungsbreite und Flexibilität gefördert. Beamte der Laufbahngruppe 1 sowie Tarifbeschäftigte, die fachlich und persönlich geeignet sind, die Aufgaben der höheren Laufbahn bzw. höherwertige Tätigkeiten zu übernehmen, können gezielt gefördert werden, um den Fachkräftebedarf abzusichern und damit die Personalgewinnung durch Rekrutierung von Bediensteten aus dem Verwaltungsbereich zu befördern.

Regelungen

- Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG)
- Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- 尽 Prüfungsordnung der Landesdirektion Sachsen für die Fortbildungsprüfung zum Verwaltungsfachwirt/zur Verwaltungsfachwirtin (POVFW)

Prüfungsordnung der Landesdirektion Sachsen für die Zwischen- und Abschlussprüfung sowie die Umschulungsprüfung im Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellter/ Verwaltungsfachangestellte in der Fachrichtung Landes- und Kommunalverwaltung (POVFA)

Verfahren

Das Aufstiegsverfahren bietet die Möglichkeit, die berufliche Kompetenz des jeweiligen Bediensteten zu steigern. Dazu sollten im Vorfeld Personalentwicklungsgespräche geführt werden, um sicherzustellen, dass der Bedienstete geeignet ist, die Aufgaben der höheren Laufbahn bzw. höherwertige Tätigkeiten zu übernehmen. Um den Bediensteten dann gezielt zu fördern, bedarf es der Unterstützung der jeweiligen Führungskraft. Die Anträge sind anschließend bei der jeweils zuständigen personalverwaltenden Stelle einzureichen.

3.2 Beförderung

Inhalte

Eine moderne und effiziente Verwaltung erfordert eine gezielte Personalentwicklung. Neben weiteren monetären und auch nichtmonetären Leistungsanreizen stellt die Beförderung auf der Grundlage objektiver Beurteilungen das wichtigste Steuerungsinstrument dar.

Zur Vornahme von Beförderungen erscheinen die Maßgaben des SächsBG und der Sächs-LVO (insb. § 19 Abs. 4) ausreichend. Ein Erfordernis für die Festlegung längerer leistungsbezogener Mindestdienstzeiten ist nicht erkennbar. Die Möglichkeit zur Vornahme von Einstellungen im Beförderungsamt (§ 25 Abs. 2 SächsBG) soll bei Vorliegen der Voraussetzungen in Anspruch genommen werden.

Mit den Maßgaben des SächsBG, der SächsLVO und des Personalentwicklungskonzepts für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung liegen für den Verwaltungsbereich bereits ausgearbeitete Beförderungsgrundsätze vor. Darüber hinausgehende Beförderungsgrundsätze für den Verwaltungsbereich des SMK aufzustellen, ist mittelfristig anzustreben.

Tarifbeschäftigte sind in der Entgeltgruppe eingruppiert, deren Tätigkeitsmerkmalen der gesamten von ihm auszuübenden Tätigkeit entspricht. Die gesamte auszuübende Tätigkeit entspricht den Tätigkeitsmerkmalen einer Entgeltgruppe, wenn zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale dieser Entgeltgruppe erfüllen. Eine Höhergruppierung ist folglich mit Veränderungen der Arbeitsvorgänge, der Anteile von Arbeitsvorgängen und der Bewertung der Arbeitsvorgänge hinsichtlich Schwierigkeit und Bedeutung verbunden.

Ziele

Beförderungen sind als Leistungsanreize die wichtigsten beamtenrechtlichen Steuerungsund Motivationsinstrumente für personalwirtschaftliche Entscheidungen auf der einen und für die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beamten auf der anderen Seite. Sie sind gemäß dem Leistungsgrundsatz differenziert einzusetzen und dienen der Intensivierung der Personalführung. Die Motivation der Bediensteten wird gefördert und damit die Gesamtleistung im Verwaltungsbereich des Ressorts verbessert. Zugleich werden Motivationsansatz und Leistungsanforderungen miteinander verbunden. Durch die Beförderungschancen, welche sich qualifizierten Beamten damit eröffnen, wird zugleich ein Anreizsystem für lebenslanges Lernen geschaffen.

Regelungen

Beförderungen sind nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung vorzunehmen (§ 9 Beamtenstatusgesetz – BeamtStG).

Die Beförderung ist eine Ernennung, durch welche dem Beamten ein anderes Amt mit höherem Endgrundgehalt übertragen wird (§ 27 Sächsisches Beamtengesetz – SächsBG). Zu beachten sind dabei die gesetzlichen Festlegungen zu Probezeit, Ämterdurchlauf und Beförderungsverboten (§ 27 Abs. 2 bis 5 SächsBG).

Die Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO) bestimmt Mindeststandards für Beförderungen in allen Laufbahnen. Beförderungen setzen danach Fähigkeiten und fachliche Leistungen voraus, welche die Anforderungen mindestens im Wesentlichen übertreffen. Nur für

Beförderungen in das erste Beförderungsamt genügen Fähigkeiten und fachliche Leistungen, welche den Anforderungen entsprechen. Mit § 19 Abs. 4 SächsLVO wird zudem eine Staffelung hinsichtlich zu erbringender Mindestdienstzeiten seit der vorangegangenen Beförderung normiert. Weitere Voraussetzungen werden durch das Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung aufgestellt.

- R Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG)
- Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung
 (→ interner Link)
- R Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) (→ interner Link)

Verfahren

Beamte können befördert werden, wenn sie nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ausgewählt worden sind. Die Auswahlentscheidungen sind regelmäßig auf der Grundlage des Gesamturteils dienstlicher Regelbeurteilungen zu treffen. Damit sollen Beförderungsentscheidungen grundsätzlich im Nachgang zu den jeweiligen Regelbeurteilungsrunden ergehen.

3.3 Qualifizierung A 14

Inhalte

Besonders förderungswürdige Beamte der Laufbahngruppe 2, die die Befähigung für die zweite Einstiegsebene nicht besitzen (ehemals gehobener Dienst), können eine sog. A14-Qualifizierung absolvieren, deren Bestehen Voraussetzung für ihre Beförderung in ein Amt der Besoldungsgruppe A 14 ist. Diese ist fachrichtungsbezogen, umfasst mindestens 200 Unterrichtsstunden und schließt mit einer Prüfung ab.

Die A 14 – Qualifizierung ist insbesondere von den Fortbildungen für Führungskräfte gemäß § 23 Sächsische Laufbahnverordnung abzugrenzen. Eine wechselseitige Anrechnung von absolvierten Bildungsmaßnahmen ist dadurch jedoch nicht ausgeschlossen.

Zielgruppen sind:

- Beamte der Laufbahngruppe 2, erste Einstiegsebene, Fachrichtung Allgemeine Verwaltung,
- Beamte der Laufbahngruppe 2, erste Einstiegsebene, Fachrichtung Bildung und Kultur, wenn Sie in der Verwaltung t\u00e4tig sind,

Ziele

Die Teilnahme an einer A 14 – Qualifizierung bietet den Bediensteten die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu erweitern und eine weitere Beförderung erreichen zu können. Somit werden die Ziele des Personalentwicklungsinstruments *Beförderung* entsprechend gespiegelt.

Regelungen

- § 27 Abs. 2 Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG)
- § 22 Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums des Innern über die modulare Qualifizierung von Beamten der Laufbahngruppe 2, erste Einstiegsebene für Ämter der Besoldungsgruppe A14 der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung (VwV A 14 Qualifizierung)
- Erlass des Sächsischen Staatsministeriums für Finanzen vom 7. November 1996, Az.: 14-P 2106-91/14-58514 zur Anwendung des Tarifmerkmals des "sonstigen Angestellten" bei der Eingruppierung von Angestellten (→ interner Link)

Verfahren

Das SMK hat gemeinsam mit dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst die A 14-Qualifizierung für die Fachrichtung Bildung und Kultur konzipiert.

Des Weiteren sind Auswahlkriterien für die Zulassung zur A 14-Qualifizierung in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung durch das SMK festzulegen.

Die Steuerung der Auswahl geeigneter Bediensteter und die Evaluation des laufenden Verfahrens erfolgt durch das SMK.

4. Kompetenzerweiterung

Personalentwicklung wird immer zentral mit der Erweiterung von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter verbunden sein. Dies kann sich auf den Tätigkeitsbeginn, auf die Vorbereitung auf eine neue Tätigkeit oder auf die Begleitung einer länger ausgeübten aktuellen Tätigkeit beziehen. Neben der klassischen Fort- und Weiterbildung sind an dieser Stelle auch Rotationen aufgeführt. Diese können der allgemeinen Kompetenzerweiterung dienen oder im Falle des Anstrebens einer Führungsposition auch eine Aufstiegsorientierung darstellen. Ein Coaching, welches im Sinne einer Beratung eine entwicklungsorientierte Standortbestimmung des persönlichen Führungsstiles darstellt, kann ebenfalls zur Erweiterung der Kompetenzen genutzt werden.

4.1 Fortbildung und Weiterbildung

Inhalte

Das Personalentwicklungskonzept nimmt die Fortbildung und Weiterbildung als lebenslanges Lernen Erwachsener mit dem Ziel der eigenen Professionalisierung in den Blick.

Gelernt werden kann dabei in formalen, nichtformalen und informellen Lernsituationen. Als formale Lernsituationen werden im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts die Angebote der Fort- und Weiterbildung zusammengefasst, also Lernen, das in einem speziell dafür dienenden Kontext stattfindet und mit einem Zertifikat, Abschluss o. ä. abschließt. Nichtformales Lernen bezeichnet einen Lernprozess im Rahmen planvoller Tätigkeiten mit einem Lernziel wie beispielsweise im Rahmen eines Mentoring bei der Einführung neuer Mitarbeiter oder das Lernen in Netzwerken. Informelles Lernen ist nicht organisiert und kann im Alltag fast überall stattfinden – am Arbeitsplatz, in der Freizeit, im gesellschaftlichen Umfeld. Ergebnisse dieser Lernprozesse fließen in berufliche Kontexte ein und beeinflussen damit die Professionalisierung.

Fortbildung beinhaltet alle Maßnahmen und Aktivitäten, die es ermöglichen, sich auf berufliche Entwicklungen vorzubereiten, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, Entwicklungsprozessen anzupassen oder beruflich aufzusteigen. Diese werden auf verschiedenen Niveaustufen angeboten.

Für Beamte in der Verwaltung besteht eine Fortbildungsverpflichtung. Die Fortbildungen werden durch einen Fortbildungsnachweis bestätigt.

Folgende Arten der Fortbildung werden unterschieden:

Vorbereitende Fortbildung

- vermittelt Einblicke in Theorie und Praxis zukünftiger Aufgaben, bereitet auf die Ausübung einer neuen Tätigkeit oder die Übernahme einer Funktion vor.
- siehe Kapitel 6.1 Führungskräfteentwicklung

Einführende Fortbildung

- begleitet Bedienstete der Kultusverwaltung in der Regel in den ersten Monaten nach Aufnahme einer neuen Tätigkeit oder Übernahme einer Führungsaufgabe.
- Im Rahmen der Führungskräftequalifizierung Phase 3 durchlaufen alle erstmalig von der Schule in die Schulaufsicht abgeordneten bzw. versetzen Bediensteten die "Qualifizierung der neuen Referenten der Schulaufsicht des Kultusressorts".

Begleitende Fortbildung

- unterstützt den Erhalt, die Aktualisierung, die Anpassung und Weiterentwicklung der vorhandenen beruflichen Kompetenzen im Sinne des lebenslangen Lernens.
- ressortübergreifende Fortbildungen am Fortbildungszentrum des Sächsischen Staatsministeriums des Innern

Neben der Fortbildung hat insbesondere in der Kultusverwaltung **Weiterbildung** eine eigenständige Bedeutung. Sie umfasst alle Maßnahmen, die berufsbegleitend im Rahmen einer Ausbildung an einer Universität oder an einer anderen anerkannten Ausbildungsstätte durchgeführt werden und zu einem anerkannten wissenschaftlichen bzw. berufsqualifizierenden Abschluss nach erfolgreichem Ablegen einer staatlichen Prüfung führen.

Für Tarifbeschäftigte in der Verwaltung, die über keine einschlägige Verwaltungsausbildung verfügen, besteht die Möglichkeit, sich über die Teilnahme an einem berufsbegleitenden Lehrgang für die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten zu qualifizieren (Weiterbildung zum Verwaltungsfachangestellten bzw. Verwaltungsfachwirt).

Report Aufstieg und Weitergualifizierung

Ziele

Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung sind wesentliche Instrumente der Personalentwicklung, die den Bediensteten dabei helfen, den veränderten Leistungsanforderungen zu entsprechen.

In der Verwaltung soll Fort- und Weiterbildung die Bediensteten dabei unterstützen, qualifiziert, sach- und fachkundig sowie service- und bürgerorientiert zu arbeiten.

Der besonderen Rolle, die Führungskräften in der Verwaltung bei Veränderungsprozessen zukommt, wird durch eine Vielzahl von Führungskräftefortbildungen Rechnung getragen.

- Fortbildungsprogramm Landesamt f
 ür Schule und Bildung (→ interner Link)
- Registration Programm Fortbildungszentrum des Sächsischen Staatsministeriums des Innern

Regelungen

Rersonalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung (→ interner Link)

- Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- § 5 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) (→ interner Link)
- Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Regelung des Dienstbetriebes für die Behörden des Freistaates Sachsen (VwV Dienstordnung)

Verfahren

Der individuelle Fortbildungsbedarf wird auf der Grundlage der Anforderungen der derzeitigen Stelle – oder bei bevorstehendem Stellenwechsel – der zukünftigen Stelle ermittelt.

Anforderungsprofile

Persönliche Interessen des Einzelnen fließen dabei ebenso wie die Einschätzung des jeweiligen Vorgesetzten und die Erfordernisse der Behörde ein.

Das jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist eine Gelegenheit, den Fort- und Weiterbildungsbedarf zu thematisieren und die Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen zu vereinbaren.

R Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Die Anmeldungen erfolgen auf dem Dienstweg, in den Behörden zudem über die Fortbildungsbeauftragten.

Umsetzungsempfehlungen

Im Sinne einer strategischen Planung von Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung sollte es in jeder Behörde ein Fortbildungskonzept geben. Ausgehend vom gegenwärtigen Entwicklungsstand hinsichtlich der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter und den gestellten Anforderungen, werden in einem Fortbildungskonzept Entwicklungsziele, d. h. angestrebte zukünftige Kompetenzen, aufgeführt. Zudem werden Fortbildungsmaßnahmen zum Erreichen dieser Entwicklungsziele dokumentiert, sodass einzuleitende Schritte ersichtlich werden. Ferner werden die Verantwortlichkeiten sowie eine Zeitschiene zur Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen festgelegt.

4.2 Coaching

Inhalte

Coaching ist ein individuelles, zeitlich befristetes, ziel- und lösungsorientiertes Beratungsangebot, bei dem ein professioneller Coach einen Coachee bei der Lösung von Problemen unterstützt, ohne ihm die Entscheidung abzunehmen.

Coaching beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Alle Details des Coaching-Prozesses werden streng vertraulich behandelt.

Im Verwaltungsbereich des SMK wird Coaching insbesondere Führungskräften der Kultusverwaltung ermöglicht.

Coaching kann in verschiedenen beruflichen Situationen eine wirksame Unterstützung bieten, beispielsweise:

- vor dem Treffen einer wichtigen Entscheidung,
- zur Standortbestimmung des beruflichen Handelns,
- in Vorbereitung auf eine neue Funktion oder an einem neuen Arbeitsplatz,
- Representation Einsteinung neuer Bediensteter
- beim Analysieren komplexer und schwieriger Situationen im Arbeitsumfeld und dem Finden von Lösungsstrategien,
- zum Reflektieren der Führungsrolle,
- 尽 Führungskräfteentwicklung
- bei der Suche nach der Balance zwischen Beruf und Familie.

Ziele

Das Coaching-Angebot verfolgt das Ziel, den Führungskräften ein Instrument zur persönlichen Weiterentwicklung im beruflichen Umfeld zur Verfügung zu stellen. Mit dem Coaching werden Hilfe zur Selbsthilfe gegeben und Eigenverantwortung und Selbstreflexionsvermögen gefördert.

Es dient der Reflexion der eigenen Rolle und der Arbeits- und Führungsprinzipien, der Entwicklung der Problemlösungskompetenz und damit der besseren Ausprägung von professioneller Exzellenz.

Verfahren

Die Inanspruchnahme des Coaching ist freiwillig. Coaching kann nicht von vorgesetzter Stelle "angeordnet" werden, sondern erfolgt auf Wunsch bzw. mit Zustimmung des Coachee.

Führungskräfte der Verwaltung wenden sich mit ihrem Coachingwunsch an das Personalreferat ihrer Behörde. Dieses vermittelt gemeinsam mit dem Fortbildungszentrum (FoBiZ) des Staatsministeriums des Innern (SMI) einen geeigneten Coach. Dem Coachee wird vom FoBiZ eine Liste mit möglichen Coachs mit der Bitte übermittelt, einen oder zwei Coachs auszuwählen, die potenziell in Frage kämen. Anschließend finden Vorgespräche statt.

4.3 Rotation

Inhalte

Im Rahmen von Rotationen zum Zwecke der Personalentwicklung wechseln Bedienstete ihren Arbeitsplatz im Rahmen eines systematischen, zielgerichteten Austausches innerhalb einer Organisationseinheit, einer Behörde, zwischen einzelnen Behördenebenen bzw. zwischen den Ressorts.

Zielgruppen sind sowohl Bedienstete, die bereits über fünf Jahre denselben Aufgabenbereich wahrnehmen, als auch Führungskräfte.

Ziele

Durch systematische, zielgerichtete Rotationen sollen die Bediensteten ein möglichst breites Spektrum der Aufgabenfelder des Geschäftsbereiches auf verschiedenen Dienstposten und auf verschiedenen Ebenen kennen lernen. Insbesondere sollte ein gegenseitiger Austausch zwischen dem Verwaltungs- und Schulbereich gefördert werden. Rotationen bedeuten auch, dass ein geregelter Personalaustausch zwischen den Ressorts erfolgt.

Mit jeder Rotation erhöhen sich Einsatz- und Verwendungsmöglichkeiten, was wiederum ein Mehr an Flexibilität zur Folge hat. Den Bediensteten soll ein Anreichern von Kompetenzen und Qualifikationen, das heißt die Erlangung von Querschnittskompetenz ermöglicht werden. Dazu gehört insbesondere die Fähigkeit, in größeren Zusammenhängen und interdisziplinär zu denken.

Der mit einer langandauernden einseitigen Verwendung verbundenen Gefahr der "Betriebsblindheit" und nachlassenden Innovationsbereitschaft soll vorgebeugt, die Qualität der Arbeit damit gesichert werden. Behördeninterne und behördenübergreifende Arbeitsplatzwechsel tragen dazu bei, amts- und behördenbezogene Denk- und Sichtweisen zu überwinden und ein "unternehmensbezogenes Denken" zu entwickeln. Nicht zuletzt eröffnen Arbeitsplatzwechsel den Bediensteten die Möglichkeit, ihre individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen zu verbessern. Dadurch werden auch Motivation und Arbeitszufriedenheit gesichert und verbessert.

Rotation ist für die Bediensteten im Verwaltungsbereich zudem eine unabdingbare Voraussetzung zur Erfüllung der Maßgaben nach dem Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung.

Im Übrigen dient eine regelmäßige Rotation auch der präventiven Korruptionsbekämpfung in korruptionsgefährdeten Bereichen.

Regelungen

Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung
 (→ interner Link)

Die Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte regelt die Teilnahme aller erstmalig von der Schule in die Schulaufsicht abgeordneter bzw. versetzter Bediensteter an der "Qualifizierung der neuen Referenten der Schulaufsicht des Kultusressorts".

Verfahren

Einsätze auf anderen Dienstposten sind im Zusammenspiel mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung, insbesondere dem *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch* und vorbereitender bzw. begleitender *Fortbildung*, stets individuell zu prüfen und zu fördern. Sie sind ein fester Bestandteil der *strategischen Personalentwicklungsgespräche* und bei der Entscheidung über weitere Beförderungen bzw. Übertragung höherwertiger Tätigkeiten zu berücksichtigen. Rotationen werden über die jeweils zuständigen Personalreferate und im Fall von Rotationen zwischen den Ressorts über das Personalreferat im SMK gesteuert.

Eine Rotation der Bediensteten innerhalb einer Organisationseinheit oder einer Behörde sollte unter Berücksichtigung von § 12 Absatz 5 Satz 1 Sächsisches Frauenförderungsgesetz sowie der Funktionsstabilität/Aufgabenerfüllung grundsätzlich alle fünf Jahre erfolgen.

Umsetzungsempfehlungen

Rotationen sind für eine Vielzahl von Bediensteten sinnvoll und fördern die Herstellung einer Verwendungsbreite- und -tiefe. Rotationen dürfen nicht zu Lasten der Funktionsstabilität/Aufgabenerfüllung gehen (Primat der Funktionsfähigkeit). Sie sind nicht vom Dienstalter abhängig und berücksichtigen die Lebensumstände des Bediensteten. Zu berücksichtigen ist zudem eine Verweildauer in der Regel von nicht unter zwei Jahren.

Rotationen können auch in Form mehrjähriger Abordnungen erfolgen. Es ist anzustreben, diese mit einer verlässlichen Abordnungsregelung und einer möglichen Entwicklungsperspektive zu verbinden.

5. Feedbackorientierung

Für die persönliche Weiterentwicklung ist die Rückmeldung durch den Vorgesetzten unerlässlich, um den individuellen Entwicklungsbedarf beim Abgleich des Selbstbildes mit dem Fremdbild zu ermitteln. Neben einem ständig wiederkehrenden, eher informellen Feedback durch die Vorgesetzten im Berufsalltag, sind dafür zwei formalisierte Instrumente vorhanden: Die Beurteilung und das Mitarbeiter-Vorgesetzen-Gespräch.

5.1 Beurteilung

Inhalte

Die dienstliche Beurteilung besteht aus einer differenzierten Bewertung der in der Vergangenheit erzielten Arbeitsergebnisse und des dabei beobachteten Verhaltens (sog. Leistungsbeurteilung) sowie einer hierauf aufbauenden Einschätzung des zukünftigen Entwicklungspotenzials der Bediensteten (sog. Befähigungseinschätzung). Es werden Eignung, Befähigung und fachliche Leistung des Bediensteten bewertet.

Die Einschätzung der Eignung ist eine im Wesentlichen prognostische Feststellung. Es wird vorausschauend bewertet, wie der Bedienstete angesichts seiner jetzigen Befähigung und seiner bisherigen fachlichen Leistungen künftig eingesetzt werden soll und wie er sich in der Folgezeit voraussichtlich bewähren wird.

Bei der Befähigung werden die im dienstlichen Umgang gezeigten Fähigkeiten und Kenntnisse eingeschätzt.

Die Würdigung der fachlichen Leistung zielt auf die qualitative und quantitative Bewertung der dem Bediensteten zurechenbaren Arbeitsergebnisse an Hand der Anforderungen der ausgeübten Tätigkeit ab.

Für die unter den Gesichtspunkten der Personalentwicklung zu treffende Feststellung, ob ein Bediensteter geeignet ist, künftig eine andersartige oder höherwertige Aufgabe wahrzunehmen, tritt neben die Leistungsbewertung die Befähigungseinschätzung, die von den Beurteilern losgelöst von den ermittelten Leistungsergebnissen zu erstellen ist. Diese Befähigungseinschätzung hat insbesondere dann erhöhten Aussagewert, wenn vorhandene Fähigkeiten und Begabungen auf dem derzeit eingenommenen Arbeitsplatz nicht zur vollen Entfaltung gelangen.

Die Beurteilung ist deshalb mehr als eine Standortbestimmung für die Betroffenen; insbesondere die Befähigungseinschätzung ist Grundlage der individuellen Verwendungsplanung und Ansatzpunkt für die zielgenaue Nachbesetzung freiwerdender Stellen. In dieser Funktion wird sie ergänzt und unterstützt durch das jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch.

R Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Ziele

Eine leistungsfähige Verwaltung erfordert eine gezielte Personalplanung und Personalentwicklung, um den bestmöglichen Einsatz aller Bediensteten entsprechend ihrer individuellen Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu ermöglichen.

Dienstliche Beurteilungen zielen im Wesentlichen darauf ab, ein aussagekräftiges, objektives und vergleichbares Bild der Leistung und Befähigung der Bediensteten zu gewinnen. Sie dienen als Grundlage für transparente, personen- und sachgerechte Personalentscheidungen und sind ein unerlässliches Hilfsmittel für die Personalführung sowie Maßnahmen der Personalentwicklung. Die Beurteilung soll zum einen die bestmögliche Verwendung des Bediensteten sichern. Zum anderen stellt sie jedoch auch und vor allem das Hauptkriterium für die Bestenauslese im Hinblick auf die Übertragung von Beförderungs- bzw. höherwertigen Dienstposten und die Beförderung bzw. Höhergruppierung dar. Beurteilungen dienen somit Einsatz-, Auslese- und Förderungszwecken.

Regelungen

- § 93 Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG)
- ∀ Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über die dienstliche Beurteilung der Beamten (Sächsische Beurteilungsverordnung SächsBeurtVO) vom 16.02.2006
- Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus über die dienstliche Beurteilung der Beamten im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zur Sächsischen Beurteilungsverordnung − SächsBeurtVO-VwV-SMK) vom
 17.04.2015
- Dienstvereinbarung zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus und dem Hauptpersonalrat für Verwaltung im Sächsischen Staatsministerium für Kultus über die dienstliche Beurteilung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (DV-ANBeurt-SMK) vom 02.08.2016 (→ interner Link)

Verfahren

Für **Beamte** sind als dienstliche Beurteilungen die Regelbeurteilung, die Anlassbeurteilung und die Probezeitbeurteilung vorgesehen.

Bei der Regelbeurteilung werden Beamte in regelmäßigen Zeitabständen (alle drei Jahre) zu festen Stichtagen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung beurteilt. Die Beurteilung sollte fristgerecht zum Beurteilungsstichtag eröffnet werden. Die Probezeitbeurteilung ist für Beamte auf Probe spätestens drei Monate vor dem Ablauf der Regelprobezeit zu erstellen.

Eine Anlassbeurteilung ist nur zu erstellen bei einer Entscheidung über eine Beförderung oder die Übertragung von Dienstaufgaben eines höherwertigen Amtes, wenn der Beamte an der letzten Regelbeurteilung nicht teilgenommen hat oder im Rahmen eines Auswahlverfahrens, wenn die letzte Regelbeurteilung des Beamten im Verhältnis zu den Beurteilungen der Mitbewerber nicht mehr vergleichbar ist.

Tarifbeschäftigte werden im Verwaltungsbereich des SMK auf der Grundlage einer Dienstvereinbarung zwischen dem Sächsischen Staatsministeriums für Kultus und dem Hauptpersonalrat Verwaltung ebenfalls dienstlich beurteilt. Allerdings findet die Regelbeurteilung nur auf Antrag des Bediensteten statt. Eine Anlassbeurteilung kann auf Antrag des Bediensteten erstellt werden oder bei Vorliegen eines besonderen dienstlichen Bedürfnisses,

so zum Beispiel vor der Auswahlentscheidung zur Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit. Eine Probezeitbeurteilung wird nicht durchgeführt. Stattdessen wird eine Probezeiteinschätzung erstellt, die der Feststellung der tarifrechtlichen Probezeitbewährung im Sinne von § 2 Abs. 4 TV-L dient.

5.2 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Inhalte

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Bediensteten finden häufig statt. Sie basieren jedoch zumeist auf konkreten aktuellen Anlässen – und bezwecken demgemäß auch regelmäßig, kurzfristige Ergebnisse zu erzielen. Das institutionalisierte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch als Instrument der Personalentwicklung ist demgegenüber langfristig und zukunftsorientiert ausgerichtet. Es ist ein wesentliches Element einer zielorientierten Zusammenarbeit und eines kooperativ verstandenen Führungsstils und bildet die Grundlage für andere Instrumente der Personalentwicklung. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch findet in der Regel einmal jährlich statt; es ist abzugrenzen vom Erörterungsgespräch, das im Zuge des Beurteilungsverfahrens geführt wird.

Beurteilung

Grundsätzlich können in einem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sämtliche, die Zusammenarbeit betreffenden Themen besprochen werden. Im Interesse einer im Geschäftsbereich einheitlichen Auslegung des Begriffs "Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch" sollte das Gespräch jedoch mindestens folgende Schwerpunktbereiche umfassen:

- Aufgaben, Aufgabenerfüllung und Arbeitsumfeld,
- Führung und Zusammenarbeit,
- Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Das Gespräch kann im Abschluss einer – von den Gesprächspartnern vertraulich zu behandelnden – Zielvereinbarung münden. In dieser werden konkrete, in die Zukunft gerichtete Ziele/Maßnahmen sowohl für den Bediensteten als auch für den Vorgesetzten formuliert. Die Zielvereinbarung bildet die Grundlage der Erfolgskontrolle im Zuge eines späteren Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs.

Ziele

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch dient der wechselseitigen Rückmeldung hinsichtlich der erlebten Arbeitsbedingungen, -beziehungen und -inhalte. Es ermöglicht den Gesprächspartnern, für die Zeit seit dem letzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch Bilanz zu ziehen – und auf dieser Basis Optimierungen anzustreben.

Der Dialog "auf Augenhöhe" fördert zudem eine konstruktive, vertrauensbildende Kommunikation zwischen dem Bediensteten und Vorgesetzten. Dies schließt eine Rückmeldung ("Feedback") zu den Arbeitsergebnissen und dem Leistungsverhalten des Bediensteten durch den Vorgesetzten ebenso ein wie eine Einschätzung des Führungsverhaltens durch den Bediensteten.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch bietet die Gelegenheit, Arbeitsabläufe und organisation zu erörtern und gemeinsam Verbesserungen zu erarbeiten. Die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorschläge einbringen zu können, trägt dazu bei, dass sich der Bedienstete stärker mit seiner Tätigkeit identifiziert; erhöhtes Engagement und erhöhte Motivation sind die Folge.

Zudem dient das Gespräch dazu, Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten für den Bediensteten aufzuzeigen.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation schaffen, die Arbeitszufriedenheit erhöhen und somit zu einem besseren Arbeitsergebnis beitragen.

Regelungen

Gemäß Ziffer V Nummer 16 Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Regelung des Dienstbetriebes für die Behörden des Freistaates Sachsen (VwV Dienstordnung) vom 6. September 2010 soll mindestens einmal jährlich ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch stattfinden. Das Ergebnis dieses Gesprächs kann danach in einer Zielvereinbarung festgehalten werden.

☼ Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Regelung des Dienstbetriebs für die Behörden des Freistaates Sachsen (VwV Dienstordnung)

Verfahren

Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie zur Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen enthält der *Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarungen*. Der Leitfaden stellt eine Orientierungs- und Handlungshilfe für die Gesprächspartner dar.

- Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung
- Anlage 1 zum Leitfaden Zielvereinbarung
- R Anlage 2 zum Leitfaden Bestätigung
- Anlage 3 zum Leitfaden Fragenkatalog Mitarbeiter
- Region Anlage 4 zum Leitfaden Fragenkatalog Vorgesetzter

6. Übergreifende Handlungsfelder

Neben konkreten Personalentwicklungsinstrumenten gibt es übergreifende Handlungsfelder der Personalentwicklung, wie die Führungskräfteentwicklung, die Frauenförderung und die Förderung der Inklusion schwerbehinderter Menschen, welche es in der Umsetzung dieses Personalentwicklungskonzeptes weiter zu konkretisieren gilt.

6.1 Führungskräfteentwicklung

Inhalte

Führungskräfte haben entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation bzw. Organisationseinheit. Führungskräfte sind wichtige Träger der Personalentwicklung vor Ort. Um langfristig den Bedarf an geeigneten Führungskräften zu sichern, sind folglich die für eine Führungstätigkeit benötigten Kompetenzen und Haltungen bei Bediensteten zu identifizieren, zu entwickeln und zu begleiten.

Die Entwicklung von Führungskompetenzen sollte durch institutionelle Rahmensetzungen unterstützt werden. Dazu gehören ein gemeinsames Verständnis von wichtigen Führungskompetenzen sowie ein systemisches Verantwortungsbewusstsein für Führungskräfteentwicklung über die eigene Einrichtung oder Organisationseinheit hinaus.

Aufgrund der Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften auf oberen Leitungspositionen im Verwaltungsbereich ist die Förderung von Frauen im Führungsbereich von besonderer Bedeutung.

Führungskräfteentwicklung obliegt nicht allein der personalverantwortlichen Dienststelle, vielmehr kommt dem Bediensteten eine aktive Rolle zu.

Die Führungskräfte der Kultusverwaltung, die mit der Führungskräfteentwicklung in den Blick genommen werden, sind Abteilungsleiter und Referatsleiter des Kultusministeriums sowie die obere Leitungsebene (Präsident, Vizepräsident, Direktor), Standortleiterleiter, Abteilungsleiter und Referatsleiter in nachgeordneten Einrichtungen (LaSuB, SLpB).

Führungskräfteentwicklung ist ein Teil von Personalentwicklung. Sie hat die Entwicklung und Förderung von Leistungsträgern im Blick und vereint die Interessen von Bediensteten und Arbeitgeber.

Führungskräfteentwicklung unterscheidet folgende **Zielgruppen**:

- Nachwuchsführungskräfte = zukünftige Führungskräfte
- Neue Führungskräfte = Führungskräfte, die neu in der Funktion sind;
- Erfahrene Führungskräfte = Führungskräfte, die langjährig in der Funktion tätig sind.

Um effizient und effektiv handeln zu können, strategisch weitblickend zu arbeiten, die Prioritäten richtig zu setzen, benötigen Führungskräfte entsprechende Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften, Haltungen, Bewusstsein um die eigenen Kompetenzen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die tätigkeitsbezogenen Kompetenzen in der Schulverwaltung beziehen sich auf die Bereiche Organisation und Verwaltung, Qualitätsmanagement, Kooperation und Repräsentation, Personalmanagement.

尽 Anforderungsprofile

Kompetenzen können durch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Fortbildungen, Begleitung am Arbeitsplatz und Unterstützung von Netzwerkbildung gezielt gefördert werden.

Ziele

Die jetzigen Führungskräfte in der Kultusverwaltung werden altersbedingt sukzessive in den Ruhestand gehen. Eine langfristige, systematische und abgestimmte Führungskräfteentwicklung sichert die Besetzung der Führungspositionen mit geeigneten Nachwuchsführungskräften in einem transparenten Verfahren. Dabei werden allen Bediensteten optimale Entwicklungsmöglichkeiten geboten.

Führungskräfteentwicklung verfolgt auch die Ziele, Führungskräfte, die neu in ihrer Funktion sind, in den ersten Monaten zu begleiten und die Amtsübernahme zu erleichtern sowie langjährig erfahrene Führungskräfte zu motivieren, berufsbegleitend zu professionalisieren und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten.

- Record Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

Regelungen

Führungskräfte in der Kultusverwaltung verfügen entsprechend den konkreten Aufgaben über ein abgeschlossenes Hochschulstudium vorzugsweise der Sozialwissenschaft, Rechtswissenschaft oder Qualifizierung in entsprechender Fachrichtung.

- Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG)
- Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- Representation Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung (→ interner Link)

Verfahren

Führungskräftegewinnung

Zu den Aufgaben jeder Führungskraft gehört die Förderung des Führungskräftenachwuchses. Es geht darum, geeignete interessierte Bedienstete zu identifizieren und Erwartungen und Interessen des Bediensteten mit möglichen Perspektiven abzugleichen. Darüber hinaus sollte in Gesprächen die Frage in den Blick genommen werden, ob es bei der beruflichen Weiterentwicklung um einen Positionswechsel zur Führungskraft (vertikale Entwicklung) oder eine Fachkarriere - auch im Bereich Beratung - (horizontale Entwicklung) gehen sollte.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein geeignetes Instrument, beidseitige Erwartungen abzugleichen.

R Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Entwicklung von Nachwuchsführungskräften

Auf dem Weg zur Führungskraft bedarf es eines Professionalisierungsprozesses, bei dem handlungsrelevante Kompetenzen für eine Führungsposition entwickelt werden sollen.

Es stehen u. a. folgende Maßnahmen/Instrumente zur Verfügung:

 Zusätzliche Beratungsgespräche (Personalentwicklungsgespräche) – über das jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch hinaus – zur Thematisierung von Stärken/Schwächen und Vereinbarungen zu weiteren Entwicklungsschritten sowie konkreten Maßnahmen. In regelmäßigen Gesprächen der Personalverantwortlichen werden Personalentwicklungsmaßnahmen, die über die eigene Organisationseinheit hinausgehen, thematisiert (beispielsweise Rotationen, um eine andere Perspektive kennenzulernen).

Strategische Personalplanungsgespräche

 Neben dem Erwerb professionsspezifischen Wissens in Fortbildungen (Angebote des Fortbildungszentrums) oder im eigenverantwortlichen Literaturstudium bedarf es der Schaffung von Erprobungssituationen im Alltag (z. B. Leitung von Projektund Arbeitsgruppen) sowie einer Begleitung durch den Vorgesetzten. Diese beinhaltet ein regelmäßiges Feedback durch den Vorgesetzten sowie die kritische Selbstreflexion.

Report Fortbildung und Weiterbildung

- Eignung, Befähigung und fachliche Leistung auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung bilden die zentrale Grundlage für die Auswahl, Übertragung einer Funktionsstelle und Beförderung. Die Zuerkennung der Eignung als Führungskraft erfolgt teilweise über ein Assessment-Center.
- Beurteilung
- Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung
 (→ interner Link)

Entwicklung neuer Führungskräfte

Für Bedienstete, die erstmalig eine Führungsposition übernehmen, stehen bedarfsgerechte und individuelle Personalentwicklungsinstrumente zur Verfügung. So können Fortbildungen, die Möglichkeit einer individuellen Beratung durch Coaching oder auch Personalentwicklungsgespräche in Anspruch genommen werden, damit Führungskräften von Beginn an ihren fachlichen und führungsbezogenen Aufgaben motiviert und kompetent nachgehen können.

- Report Fortbildung und Weiterbildung
- 尽 Coaching
- 尽 Strategische Personalentwicklungsgespräche

Entwicklung langjähriger Führungskräfte

Auch langjährig erfahrene Führungskräfte müssen mit der rasanten Entwicklung von Gesellschaft und Arbeitsumfeld Schritt halten. Führungskräfteentwicklung verfolgt in diesem Kontext auch das Ziel, eine gelingende Kommunikation über die verschiedenen Hierarchieebenen und Einrichtungen hinweg zu fördern.

Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung (→ interner Link)

Führungskräftequalifizierung

Dafür steht eine Vielzahl von Fortbildungsangeboten zur Verfügung.

Report Fortbildung und Weiterbildung

Im Bereich der in der Verwaltung tätigen Beamten, die eine Führungsfunktion übernehmen, absolvieren eine Führungskräftefortbildung nach § 23 SächsLVO. Darüber hinaus steht sämtlichen Führungskräften das umfassende Fortbildungsangebot des Fortbildungszentrums des SMI offen.

Maßnahmen wie Rotationen tragen zudem zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft bei.

6.2 Frauenförderung

Inhalte

Die gezielte berufliche Förderung von Frauen, die Durchsetzung des Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsgebots von Frauen und Männern sowie gleiche Chancen einer beruflichen Entwicklung sind durchgängige Leitprinzipien des SMK.

Ziele

Der demographische Wandel sowie dessen Auswirkungen auf die Arbeitswelt erfordern umsetzbare Maßnahmen zur beruflichen Förderung von Frauen. Das heißt konkret vorhandene Benachteiligungen von Frauen abzubauen und die Frauenförderung stärker in den Fokus unseres Handelns zu rücken. Hierbei sind vor allem die Führungskräfte gefragt.

In obersten Leitungsfunktionen sind Frauen bei uns im Haus noch immer stark unterrepräsentiert. Dies ist auf eine Vielzahl von Ursachen zurückzuführen und bedarf einer kontinuierlichen ressortspezifischen Förderung weiblicher Bediensteter. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss dabei besondere Beachtung finden, um auch Frauen den Schritt zur Übernahme von Führungsverantwortung zu erleichtern.

Regelungen

Grundlagen für die Frauenförderung im Geschäftsbereich des SMK sind:

- ☼ Gesetz zur Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst im Freistaat Sachsen (Sächsisches Frauenförderungsgesetz SächsFFG)
- Hinweise zur Anwendung des SächsFFG, herausgegeben von der Staatsministerin für Soziales, 2004 (→ interner Link)

Verfahren

Jede einen Stellenplan bewirtschaftende Dienststelle ist verpflichtet, jeweils für den Zeitraum von vier Jahren einen Frauenförderplan zu erstellen. Dieser ist Instrument zur Personalplanung und Personalentwicklung. Er muss die derzeitige Situation der weiblichen Bediensteten beschreiben, die erfolgte Förderung der Frauen in den einzelnen Bereichen auswerten und insbesondere zur Erhöhung des Frauenanteils Maßnahmen zur Durchsetzung notwendiger personeller und organisatorischer Verbesserungen im Rahmen von Zielvorgaben und eines zeitlichen Stufenplanes entwickeln (§ 4 SächsFFG).

Der Frauenförderplan ist ein wesentliches Element der Frauenförderung. Er hat zuvorderst zum Ziel, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Handlungsbereichen in den jeweiligen Behörden zu forcieren. Zudem sollen die Präsenz von Frauen insbesondere in Führungsfunktionen erhöht und weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt werden.

Umsetzungsempfehlungen

In den einzelnen Dienststellen des Geschäftsbereiches des SMK ist die Wirksamkeit der Maßnahmen nur gesichert, wenn sie auf der Grundlage der spezifischen Ergebnisse der Bedienstetenstrukturen berücksichtigt werden. Die Frauenförderpläne für den nachgeordneten Bereich des SMK sind durch die jeweiligen personalverwaltenden Dienststellen unter Beteiligung der Frauenbeauftragten vor Ort zu erstellen.

6.3 Förderung der Inklusion schwerbehinderter Menschen

Inhalte

Menschen mit Behinderungen und Menschen, die von Behinderung bedroht sind, sind in besonderem Maße auf den Schutz und die Solidarität der Gesellschaft angewiesen.

Vor allem die Regelungen des Neunten Buches des Sozialgesetzbuches – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) – gewährleisten diesen Schutz. Hiernach hat der öffentliche Arbeitgeber gegenüber schwerbehinderten Menschen eine besondere Fürsorge- und Förderungspflicht, diese in den Ausbildungs- und Arbeitsprozess einzugliedern und zu fördern. Soweit der Begriff "Schwerbehinderter" verwendet wird, bezieht er sich auf den Personenkreis der schwerbehinderten und diesen gleichgestellten behinderten Menschen. Seit 2018 erfolgte eine umfassende Änderung des Aufbaus des SGB IX. In diesem Konzept werden die aktuellen und die alten Normierungen benannt, um einen Übergang bis zur Anpassung der entsprechenden Dienstvereinbarungen zu gewährleisten.

Im Rahmen der Personalentwicklung innerhalb des Verwaltungsbereiches des SMK kommt der Inklusion von Menschen mit Behinderungen sowie der Entwicklung von speziell für diesen Personenkreis geeigneten Personalmaßnahmen eine besondere Bedeutung zu.

Ziele

Ziel ist es, die sich aus der Behinderung ergebenden Nachteile auszugleichen, um dem jeweiligen schwerbehinderten Bediensteten mit gleichen Rechten und Pflichten sowie Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsleben teilhaben zu lassen. Gleichfalls sollen Leistungsfähigkeit, Motivation sowie berufliche Entwicklung nachhaltig gefördert werden. Dies bedeutet, dass Maßnahmen zur beruflichen Inklusion oder Prävention dort eingesetzt werden, wo sich Behinderung auswirkt. Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften sind dabei alle Möglichkeiten der Personalentwicklung zu nutzen.

Wesentliche Grundvoraussetzung für das Gelingen von Inklusion sind Aufgeschlossenheit und Verständnis für die Belange schwerbehinderter Menschen sowie eine enge vertrauensvolle Zusammenarbeit aller am Inklusionsprozess Beteiligten.

Regelungen

Um vorgenannten Zielen und der besonderen sozialpolitischen Verantwortung Rechnung zu tragen, haben das SMK, die Hauptpersonalräte und die Hauptschwerbehindertenvertretungen in Zusammenarbeit mit den Beauftragten des Arbeitgebers für Angelegenheiten schwerbehinderter Menschen verbindliche Inklusionsvereinbarungen im Sinne des § 166 SGB IX (vormals § 83 SGB IX) getroffen.

Die Vereinbarungen enthalten u. a. Regelungen zu Personalmaßnahmen, Arbeitsplatzgestaltung und Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Arbeitszeit, beruflicher Förderung, Prävention oder Regelungen zur Zusammenarbeit und Umsetzung.

- ☼ Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-Behindertenrechtskonvention UN-BRK)
- Aktionsplan der Sächsischen Staatsregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK)

- Sozialgesetzbuch Neuntes Buch Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX)
- ∀erwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Durchführung des Sozialgesetzbuches Neuntes Buch (SGB IX) Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen im öffentlichen Dienst im Freistaat Sachsen (VwV SGB IX)
- Vereinbarung zur Inklusion schwerbehinderter Menschen im Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus im Sinne des § 83 SGB IX vom 25.05.2017 (→ interner Link)

Verfahren

Die Wahrnehmung der Interessen und die nachhaltige berufliche Eingliederung schwerbehinderter Menschen erfordert ein enges, konstruktives und vertrauensvolles Zusammenwirken aller Verantwortungsträger. Gleichfalls sind die im Rahmen der Inklusionsvereinbarung getroffenen Regelungen und Maßnahmen einzuhalten.

Verantwortungsträger im Verwaltungsbereich des SMK sind:

- Arbeitgeber/Dienststellenleiter,
- Schwerbehindertenvertretungen,
- Personalvertretungen,
- Beauftragte des Arbeitgebers für Angelegenheiten der schwerbehinderten Menschen,
- Personalreferate/Organisationsreferate,
- die jeweils zuständigen Vorgesetzten.

Umsetzungsempfehlungen

Mit den Inklusionsvereinbarungen sind wesentliche Regelungen für eine gleichberechtigte und berufliche Teilhabe von schwerbehinderten und gleichgestellten Bediensteten vereinbart worden. Gleichwohl sollen diese keinen Schlussstrich bilden, sondern Ausgangspunkt für einen Prozess sein, der die Rahmenbedingungen weiter verbessern und das Verständnis für die Belange behinderter Menschen erhöhen soll.

7. Systemische Orientierung

Personalentwicklung ist sowohl individuell als auch systemisch angelegt. Dies betrifft letztendlich in unterschiedlichen Anteilen alle vorgestellten Personalentwicklungsinstrumente. An dieser Stelle werden jedoch zwei Instrumente aufgeführt, die vorrangig dem systemischen Ziel dienen: Die strategischen Personalplanungsgespräche und das Wissensmanagement.

7.1 Strategische Personalplanungsgespräche

Inhalte

Strategische Personalplanungsgespräche stellen ein Instrument eines umfassenden und regelmäßigen Dialogs auf der Ebene der Führungskräfte unter Einbeziehung der personalverwaltenden Stellen dar. Inhalt dieser Gespräche sind vornehmlich aufgaben-, organisations- und mitarbeiterbezogene Themen von besonderer strategischer Bedeutung.

Durch die Personalplanungsgespräche werden sämtliche Organisationseinheiten aktiv an der Personalplanung und -entwicklung beteiligt. Die Personalplanungsgespräche bilden – neben dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – ein Bindeglied zwischen strategischer Planung und der individuellen Personalentwicklungsplanung des Einzelnen. Die enge Orientierung an den Zielvorgaben sowie die zentrale Vernetzung von Informationen ermöglichen zielgerichtetes Handeln sowie Steuerung und gewährleisten damit eine mittel- bzw. langfristige Personalplanungs- und -entwicklungsarbeit.

Ziele

Die Personalplanungsgespräche dienen den Führungskräften als Plattform zur Thematisierung bzw. Priorisierung von wichtigen Aufgaben und daraus resultierenden Personalangelegenheiten. Für die personalverwaltenden Stellen sind die Personalplanungsgespräche Grundlage einer umfassenden Personalplanung und -entwicklung. Die im Ergebnis erzielten Verständigungen bilden den Handlungsrahmen der zukünftigen Personalarbeit.

Verfahren

Im Verwaltungsbereich geht die Initiative für die strategischen Personalplanungsgespräche vom Referat 13 – Personal des SMK aus. Die Einzelgespräche mit den oberen Führungskräften des SMK sowie denen der nachgeordneten Behörden finden in einem regelmäßigen Turnus statt. Bei Übernahme von neuen Aufgaben, veränderten Anforderungen oder Umstrukturierungen kann es sinnvoll sein, diesen Turnus zu erhöhen.

Die Personalgespräche sollen in einem Klima des Vertrauens und des Dialogs stattfinden. Dabei sind hilfreich:

- die gründliche Vorbereitung der jeweiligen Gesprächspartner anhand einer Vorbereitungsabfrage;
- 尽 Vorbereitungsabfrage zum strategischen Personalplanungsgespräch
- die gemeinsame Verständigung und das Vereinbaren weiterführender Maßnahmen;

- die Zusammenfassung und Verschriftlichung der Gesprächsergebnisse.

Die Verantwortung für die Vor- und Nachbereitung der Gespräche sowie die Umsetzung der vereinbarten operativen Bestandteile liegt in den Händen der personalverwaltenden Stellen.

Umsetzungsempfehlungen

Zur Implementierung der strategischen Personalgespräche sind die bereits zwischen den Führungskräften stattfindenden Gespräche thematisch zu strukturieren. Hierbei ist auf eine bedarfsorientierte systematische Gesprächsführung unter Erfassung aller in Frage kommenden Bediensteten zu achten.

7.2 Wissensmanagement

Inhalte

Aufgrund des demografischen Wandels sowie der aktuellen personellen Entwicklung und der Altersstruktur im Geschäftsbereich gewinnt sowohl das Wissensmanagement als auch die interne Kommunikation unter den Bediensteten zunehmend an Bedeutung.

Es gilt vorhandenes Wissen zu sichern, an andere weiterzugeben, aber auch neues Wissen aufzunehmen. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Sicherung von Erfahrungswissen im Hinblick auf das Ausscheiden älterer Bediensteter, Befristeter oder auch zeitweise Abgeordneter. Damit dieses Wissen nicht verlorengeht, sind die Bediensteten und Führungskräfte zu sensibilisieren, um langfristig eine "Kultur der lernenden Organisation" zu etablieren.

Ziele

Durch gesteuertes Wissensmanagement und gezielten Wissenstransfer wird das im Verwaltungsbereich des SMK vorhandene und zur Aufgabenwahrnehmung erforderliche Wissen gesichert.

Die transparente Weitergabe von Informationen sowie relevanten Hintergrundinformationen leistet einen bedeutenden Beitrag zur Sicherung effizienter Arbeit und Entwicklung von konkreten Optionen im Dialog mit den Verantwortlichen auf unterschiedlichen Ebenen.

Verfahren

Für die Wissensweitergabe tragen alle Bediensteten, insbesondere aber die Vorgesetzten, Verantwortung. Letztere wirken auf eine offene Kommunikation und einen toleranten Umgang miteinander hin. Um vorhandenes Wissen für die Zukunft zu sichern, ist es erforderlich, dass grundsätzlich kein Zwang zur Anpassung an hergebrachte Strukturen und Verhaltensweisen ausgeübt, sondern ein gewisser Spielraum für Selbständigkeit und Kreativität gelassen wird. Gleichwohl bieten einheitliche Standards und Strukturen – z. B. Speichermodalitäten, gemeinsame Ablagesysteme, Projektstandards – die Basis für die Etablierung eines Wissensmanagementsystems.

Umsetzungsempfehlungen

Der gezielte Wissenstransfer ist als Personalentwicklungsinstrument und Prozess im gesamten Geschäftsbereich zu institutionalisieren. Hierzu sind bereits vorhandene Instrumente (wie z. B. das Mentoring) zu nutzen, aber auch neue Instrumente (wie z. B. Interviewbogen zur Informationsweitergabe, altersgemischte Lernpatenschaften, gegenseitige Hospitationen) zur Schaffung von Möglichkeiten des Austausches oder spezielle IT-Lösungen zur Wissensdokumentation (wie z. B. gemeinsame Ablagesysteme, Sammlung von wichtigen Erlassen, Projektstandards "LessonsLearned" etc.) zu entwickeln, zu fördern und einzuführen.

Im Rahmen der stellenwirtschaftlichen Möglichkeiten sollte im Falle des Ausscheidens eines Bediensteten sein Nachfolger so frühzeitig in die Aufgaben dieser Stelle eingeführt werden, dass eine Weitergabe des vorhandenen Wissens gewährleistet ist. Gleichfalls können Erfahrungswerte durch erfahrene Bedienstete im Rahmen des Mentorings oder einer Patenschaft vermittelt werden.

Mentoring

Schlussbemerkung

Wir hoffen, dass Sie das Personalentwicklungskonzept auch als Chance sehen, Ihren individuellen beruflichen Weg zu gestalten. Diese individuelle berufliche Entwicklung gepaart mit Ihrer Arbeitszufriedenheit und Motivation sind unabdingbar für die Erfüllung der täglichen Arbeitsaufgaben im Geschäftsbereich des SMK.

Viele der Instrumente aus dem PEK waren Ihnen vermutlich bereits bekannt, wie z.B. die berufsbegleitende Fortbildung oder auch das Gesundheitsmanagement. Diese und andere Personalentwicklungsinstrumente stammen bereits aus dem Rahmenkonzept zur Personalentwicklung, welches im Jahr 2003 für den Geschäftsbereich des SMK erarbeitet wurde und nunmehr außer Kraft getreten ist. Nachdem im Koalitionsvertrag zur 6. Legislaturperiode der Sächsischen Staatsregierung eine Neuausrichtung der Personalentwicklungskonzepte in den Geschäftsbereichen beschlossen wurde, erfolgte die Überarbeitung des vorgenannten Rahmenkonzepts durch die Stabsstelle Dienstrechtsreform in Zusammenarbeit mit einer Projektsowie Arbeitsgruppe. Dabei waren Mitglieder der Hauptschwerbehindertenvertretungen des Lehrer- und Verwaltungsbereichs sowie die Hauptpersonalräte beider Bereiche in der Projektgruppe vertreten. In der Folge wurde der Entwurf durch das Referat 13 – Personal abschließend bearbeitet.

Die vorliegenden Personalentwicklungsinstrumente sind nun für die Bediensteten des Verwaltungsbereichs des SMK zugeschnitten und sind somit von einem Personalentwicklungskonzept für den Lehrerbereich abzugrenzen. Die Trennung der beiden Bereiche entspringt dem Wunsch zuvor beteiligter Gremien und soll die Akzeptanz der jeweiligen Konzepte sichern sowie deren Handhabbarkeit bei der Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen gewährleisten. Eine solche Trennung der Personalentwicklung kann jedoch nicht allzu trennscharf erfolgen, da Überschneidungspunkte bestehen, wenn Bedienstete vom Verwaltungs- zum Lehrerbereich wechseln und umgekehrt. Dieser wechselseitige Austausch zwischen Verwaltungs- und Lehrerbereich ist ausdrücklich gewünscht und wird aktiv gefördert. Generell herrscht daher ein gemeinsames Verständnis des Lehrersowie Verwaltungsbereichs hinsichtlich des Zwecks und der Ziele der Personalentwicklung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet, angesprochen werden natürlich beide Geschlechter.

Um die Aktualität zu gewährleisten, werden wir das Konzept kontinuierlich auf den Prüfstand stellen und entsprechend fortschreiben. Auch die Etablierung weiterer Maßnahmen und Instrumente ist möglich. Dabei möchten wir Sie ermuntern, mit Ihrem Feedback sowie Ihren Anregungen zum Thema Personalentwicklung beizutragen und somit zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Vielen Dank!

Leitfaden zur Erstellung von Anforderungsprofilen

Das Anforderungsprofil wird in folgenden Schritten erstellt:

1. Aufgabenanalyse

Es werden die typischen, bedeutsamen und prägenden Aufgaben und Tätigkeiten (Kernaufgaben) aus der Stellenbeschreibung analysiert und aufgelistet.

Frage: Was muss ein/e ... alles tun?

2. Festlegung der formalen Anforderungen

Es werden die hierfür erforderliche Ausbildung und ggf. spezielle stellenbezogene Anforderungen ermittelt und festgelegt.

Frage: Welche Ausbildung und speziellen Anforderungen muss ein/e ... mitbringen?

Neben dem Bildungsabschluss und einer bestimmten (beamtenrechtlichen) Laufbahnbefähigung können an dieser Stelle Berufserfahrungen, besondere Qualifizierungen und Fortbildungen oder gesundheitliche Anforderungen benannt werden.

3. Persönliche Kompetenzen

Der Stelleninhaber muss über bestimmte persönliche Kompetenzen verfügen. Diese bilden einen Anforderungskatalog erforderlicher Leistungs- und Befähigungsmerkmale. Für Stellen/Dienstposten im Bereich Verwaltung setzt sich dieser zusammen aus den Kompetenzen und Einzelmerkmalen gemäß der Sächsischen Beurteilungsverordnung (vgl. Anlage 1 zu § 5 Abs. 2). Dieser Katalog kann – sofern stellenbezogen notwendig – durch weitere Kompetenzen ergänzt werden.

Die Anforderungskataloge für den Bereich Verwaltung sind in den jeweiligen Formblättern enthalten.

4. Gewichtung

Die Kompetenzen werden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die jeweilige Stelle/Dienst-posten gewichtet. Es erfolgt eine Gewichtung nach den Relevanzen "MUSS" oder "SOLL".

Frage: Welche Bedeutung haben die Kompetenzen für die Wahrnehmung der Aufgaben durch den Stelleninhaber?

SOLL bedeutet, dass die jeweilige Kompetenz wichtig für die Aufgabenerfüllung ist. *MUSS* bedeutet, dass die jeweilige Kompetenz **besonders** wichtig für die Aufgabenerfüllung ist.

Formblatt Aufgaben- und Anforderungsprofil Bereich Verwaltung (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

Bezeichnung der Stelle/Dienstposten Bezeichnung Statusamt	Anforderungsmerkmale	Ausprägung/ Gewichtung/ Skalierung	
		Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	Kerntätigkeiten (4-8) (Kriterien: Wichtigkeit-Häufigkeit-Besonderheit) Ggf. anlassbezogene (stellenspezifische/dienstpostenspezifische) Konkretisierung		
Formale Anforderungen Zugangsvoraussetzungen			
Bildungsvoraussetzung Laufbahnbefähigung Stellenbezogene allgemeine oder besondere Merkmale	Ausbildungsvoraussetzungen - Schulabschluss - Berufsausbildungsabschluss (ggf. Ausbildungsberuf und ggf. Fachrichtung) - Hochschulabschluss (FH/Uni/BA/MA; Fachrichtung, Promotion) - vglb. Abschlüsse - Spezielle Abschlüsse, z. B. aufgrund gesetzlicher Vorschriften Laufbahnbefähigung Stellenbezogene Fachkenntnisse Berufserfahrung - Art und Dauer - Erfahrungsgrad in einzelnen Positionen (Leitung, Teammitglied) Besondere Qualifizierungen und Fortbildungen - A-14 Qualifizierung - ggf. beamtenrechtliche Voraussetzungen Sonstige besondere stellenbezogene Merkmale - gesundheitliche Erfordernisse - Bedingungen bzw. Belastungen je nach Art der Aufgabenstellung z. B. körperlich schwere Tätigkeiten Ggf. anlassbezogene (stellenspezifische/dienstpostenspezifische) Konkretisierung		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt. Fachwissen Fachkönnen Güte des Arbeitsergebnisses Fachliches Interesse		
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten. Arbeitsstrukturierung Arbeitsmethode Arbeitstechniken Verhandlungsgeschick		
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale. Belastbarkeit Verantwortungsbewusstsein Innovationspotential Lernfähigkeit		

Formblatt Aufgaben- und Anforderungsprofil Bereich Verwaltung (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.	
	Teamverhalten	
	Kommunikation	
	Konfliktfähigkeit	
	Adressatengerechtigkeit	
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen.	
	Mitarbeiterorientierung	
	Entscheidungsfähigkeit	
	Informationsverhalten	
	Leistungsorientierung	
Sonstige Kompetenzen	Ggf. Untersetzung durch anlassbezogene Konkretisierung	
	Interkulturelle Kompetenz	
	Sprachkenntnisse	

Aufgaben- und Anforderungsprofil Referatsleiter SMK (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

System Verwaltung Bezeichnung Referatsleiter im SMK	Anforderungsmerkmale		gung/ tung/ ing
			Soll (2)
Aufgaben, Tätigkeiten	Kerntätigkeiten: - Verantwortung für die Erstellung und Umsetzung von normativen Vorgaben und schulpolitischen Richtlinien in den zugewiesenen Bereichen		
	 Festlegen der Zuständigkeiten, Aufgabengebiete sowie Querschnittsaufgaben der Referenten, Sachbearbeiter und Mitarbeiter der Organisationseinheit Veranlassen, Kontrollieren und Bewerten der Arbeit der Bediensteten der Organisationseinheit und Verantwortung für die rechtzeitige, sachgerechte und koordinierte Zusammenführung der Arbeitsergebnisse 		
	 - Überblick über alle Vorgänge, die in Verbindung mit dem Referat stehen - Setzen der Schwerpunkte für alle unmittelbar fachlich zu verantwortenden Aufgaben 		
	Sicherstellung, dass bei der Entscheidungsfindung die entsprechenden fachlichen internen wie externen Aspekte beachtet und die vielfältigen Wirkungszusammenhänge erkannt und beurteilt werden Referatsleiter achten auf eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Referaten und vertreten die fachlichen Positionen des		
	Referates gegenüber diesen sowie den Vorgesetzten. Referatsleiter wirken im Rahmen des Referates mit bei der Personalauswahl, bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen, bei der Beratung der Bediensteten im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung sowie bei der Gewinnung und Förderung von neuen Beschäftigten.		
Fachliche Anforderungen Zugangsvoraussetzungen			
Bildungsvoraussetzung Laufbahnbefähigung stellenbezogene allgemeine oder besondere Merkmale	Ausbildungsvoraussetzung ein abgeschlossenes fachwissenschaftliches oder pädagogisches Hochschulstudium bzw. einen vergleichbaren, vom SMK anerkannten Abschluss		
	Laufbahnbefähigung sofern Abschluss nicht direkt für die Laufbahn befähigt, Teilnahme an der A 14 - Qualifizierung erforderlich		
	Stellenbezogene Fachkenntnisse		
	Berufserfahrung mehrjährige Berufs- und Leitungserfahrungen		
	Besondere Qualifizierungen und Fortbildungen Teilnahme am verwaltungsrechtlich ausgerichteten Bildungsgang, sofern die Fachrichtung Bildung und Kultur einschlägig ist		
	Sonstige stellenbezogene Merkmale - eine dem Abschluss entsprechende Tätigkeit bei einer Eingruppierung nach EntGr. 15 TV-L - Einhalten der Maßgaben des Personalentwicklungskonzeptes für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		
	Fachwissen Fachkönnen	х	Х
	Güte des Arbeitsergebnisses		х
	Fachliches Interesse		Х

Aufgaben- und Anforderungsprofil Referatsleiter SMK (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten.		
	Arbeitsstrukturierung		Х
	Arbeitsmethode		Х
	Arbeitstechniken		Х
	Verhandlungsgeschick		х
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten	Х	
	Kommunikation	Х	
	Konfliktfähigkeit	Х	
	Adressatengerechtigkeit	Х	
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Х	
	Verantwortungsbewusstsein	х	
	Innovationspotential	Х	
	Lernfähigkeit	Х	
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen.		
	Mitarbeiterorientierung	Х	
	Entscheidungsfähigkeit	Х	
	Informationsverhalten	Х	
	Leistungsorientierung	Х	
sonstige Kompetenzen	- interkulturelle Kompetenz - strategische Kompetenz - Fähigkeit zum vernetzten Denken - wissenschaftliche Denk- und Arbeitsansätze - Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages - Wertevermittlung		

System Verwaltung Bezeichnung Referatsleiter im nachgeordneten	Anforderungsmerkmale	Auspräg Gewich Skalieru	tung/
Geschäftsbereich des SMK		Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	Kerntätigkeiten: - Verantwortung für die Umsetzung von normativen Vorgaben und schulpolitischen Richtlinien in den zugewiesenen Bereichen - Festlegen der Zuständigkeiten, Aufgabengebiete sowie Querschnittsaufgaben der Referenten, Sachbearbeiter und Mitarbeiter der Organisationseinheit - Veranlassen, Kontrollieren und Bewerten der Arbeit der Bediensteten der Organisationseinheit und Verantwortung für die rechtzeitige, sachgerechte und koordinierte Zusammenführung der Arbeitsergebnisse - Überblick über alle Vorgänge, die in Verbindung mit dem Referat stehen - Setzen der Schwerpunkte für alle unmittelbar fachlich zu verantwortenden Aufgaben		
	 Sicherstellung, dass bei der Entscheidungsfindung die entsprechenden fachlichen internen wie externen Aspekte beachtet und die vielfältigen Wirkungszusammenhänge erkannt und beurteilt werden enge Zusammenarbeit mit den anderen Organisationseinheiten Vertreten der fachlichen Positionen gegenüber anderen Organsiationseinheiten sowie den Vorgesetzten Mitwirken bei der Personalauswahl, bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen, bei der Beratung der Bediensteten im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung sowie bei der Gewinnung und Förderung von neuen Beschäftigten 		
Formale Anforderungen			
Zugangsvoraussetzungen Bildungsvoraussetzung	Ausbildungsvoraussetzung		
Laufbahnbefähigung stellenbezogene allgemeine oder besondere Merkmale	abgeschlossenes fachwissenschaftliches oder pädagogisches Hochschulstudium bzw. einen vergleichbaren, vom SMK anerkannten Abschluss Laufbahnbefähigung sofern Abschluss nicht direkt für die Laufbahn befähigt, Teilnahme an der A 14 - Qualifizierung erforderlich		
	Stellenbezogene Fachkenntnisse		
	Berufserfahrung mehrjährige Berufserfahrung		
	Besondere Qualifizierungen und Fortbildungen		
	Sonstige stellenbezogene Merkmale - eine dem Abschluss entsprechende Tätigkeit bei einer Eingruppierung nach EntGr. 15 TV-L - Einhalten der Maßgaben des Personalentwicklungskonzeptes für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung		
	Ggf. anlassbezogene (stellenspezifische/dienstpostenspezifische Komponenten		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		,
	Fachwissen Fachkönnen	Х	Х
	Güte des Arbeitsergebnisses		х
	Fachliches Interesse		Х
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten.		

Aufgaben- und Anforderungsprofil Referatsleiter, nachgeordneter Bereich (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

		1	
	Arbeitsstrukturierung		Х
	Arbeitsmethode		Х
	Arbeitstechniken		Х
	Verhandlungsgeschick		Х
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten,		
	miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten	Х	
	Kommunikation	Х	
	Konfliktfähigkeit	Х	
	Adressatengerechtigkeit	х	
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen		
	und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Х	
	Verantwortungsbewusstsein	Х	
	Innovationspotential	Х	
	Lernfähigkeit	Х	
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und		
	Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher		
	Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen.		
	Mitarbeiterorientierung	Х	
	Entscheidungsfähigkeit	Х	
	Informationsverhalten	Х	
	Leistungsorientierung	Х	
sonstige Kompetenzen	- interkulturelle Kompetenz	1	
Solistige Rompetenzen	- strategische Kompetenz		
	- Fähigkeit zum vernetzten Denken		
	- wissenschaftliche Denk- und Arbeitsansätze		
	Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf die Erfüllung des		
	Bildungs- und Erziehungsauftrages		
	- Wertevermittlung		

System Verwaltung Bezeichnung Rechts- und Verwaltungsreferent im SMK	Anforderungsmerkmale	Auspräg Gewich Skalieru	tung/
Treesing and verwallungsreletent in own		Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	 Kerntätigkeiten: Bearbeiten von Rechts-, Verwaltungs- und ggf. Personalangelegenheiten Beraten der nachgeordneten Behörden in Verfahrensfragen, Begleiten von schulrechtliche Verwaltungsverfahren einschließlich Führen der verwaltungsrechtliche (Widerspruchs-) Verfahren Beantworten der Einzelanfragen von Eltern, Schülern, Lehrkräften und Schulträgern, soweit diese nicht im Verantwortungsbereich der Schule bzw. des nachgeordneten Geschäftsbereich geklärt werden können Bearbeiten von beamten-, disziplinar- und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten Mitwirken bei Normsetzungsverfahren und Erlassen für den Geschäftsbereich Beachten erforderlicher Beteiligungen (der Stufenvertretungen) der Personalvertretungen Vertretung des Freistaates Sachsen vor den Verwaltungsgerichten und Aufbereiten arbeitsrechtlicher Prozessangelegenheiten 		
Formale Anforderungen Zugangsvoraussetzungen			
Bildungsvoraussetzung Laufbahnbefähigung stellenbezogene allgemeine oder besondere Merkmale	Ausbildungsvoraussetzungen abgeschlossene juristische Hochschulausbildung und Befähigung zum Richteramt (2. Juristisches Staatsexamen)		
INICI ATTICLE	Laufbahnbefähigung		
	stellenbezogene Fachkenntnisse		
	Berufserfahrung mehrjährige Berufserfahrung im nachgeordneten oder einen anderen Geschäftsbereich		
	Besondere Qualifizierungen und Fortbildungen sonstige besondere stellenbezogene Merkmale		
	ggf. anlassbezogene (Stellenspezifische/dienstpostenspezifische) Konkretisierung		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		
	Fachwissen	Х	
	Fachkönnen Güte des Arbeitsergebnisses	X X	
	Fachliches Interesse	X	
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten.		
	Arbeitsstrukturierung Arbeitsmethode		X X
	Arbeitstechniken		X
	Verhandlungsgeschick		Х
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten	Х	
	Kommunikation	Х	
	Konfliktfähigkeit Adressatengerechtigkeit	Х	Х
	The coordings contings at		

Aufgaben- und Anforderungsprofil Rechts- und Verwaltungsreferent SMK (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Х	
	Verantwortungsbewusstsein	Х	
	Innovationspotential	Х	
	Lernfähigkeit		Х
Führungskompetenz			
sonstige Kompetenzen	- ausgeprägte strategische Kompetenz		
	- Fähigkeit zum vernetzten Denken		
	- wissenschaftliche Denk- und Arbeitsansätze		
	- vertieftes Verständnis für politische und gesellschaftliche		
	Zusammenhänge		

Aufgaben- und Anforderungsprofil Rechts- und Verwaltungsreferent, nachgeordneter Bereich (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

System Verwaltung Bezeichnung Rechts- und Verwaltungsreferent im	Anforderungsmerkmale	Ausprä Gewich Skalier	ntung/
nachgeordneten Geschäftsbereich des SMK		Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	Kerntätigkeiten: - Bearbeiten von Rechts-, Personal- und Verwaltungsangelegenheiten der Abteilung - Beraten der Schulleitungen in Verfahrensfragen - Begleiten von schulrechtlichen Verwaltungsverfahren - Führen von verwaltungsrechtliche Widerspruchsverfahren durch - Beantworten der Einzelanfragen von Eltern, Schülern, Lehrkräften und Schulträgern, soweit diese nicht im Verantwortungsbereich der Schule oder durch den Schulreferenten geklärt werden können - Bearbeiten von beamten-, disziplinar- und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten - Mitwirken bei Planung und der Vollzug der Lehrerzuweisungen, Funktionsstellenbesetzungsverfahren sowie die Gestaltung des Vorbereitungsdienstes der Lehramtsanwärter und Studienrefendare - Beachten erforderlicher Beteiligungen der Personalvertretungen - Vertretung des Freistaates Sachsen vor den Verwaltungsgerichten und Aufbereiten arbeitsrechtliche Prozessangelegenheiten		
Formale Anforderungen			
Zugangsvoraussetzungen Bildungsvoraussetzung Laufbahnbefähigung Stellenbezogene allgemeine oder besondere Merkmale	Ausbildungsvoraussetzungen abgeschlossene juristische Hochschulausbildung und die Befähigung zum Richteramt (2. Juristisches Staatsexamen)		
	Laufbahnbefähigung		
	Stellenbezogene Fachkenntnisse		
	Berufserfahrung Berufserfahrung sinnvoll		
	Besondere Qualifizierungen und Fortbildungen		
	Sonstige stellenbezogene Merkmale		
	Ggf. anlassbezogene (stellenspezifische/dienstpostenspezifische) Konkretisierung		
	keine weiteren Anforderungen, um Einsatz von Berufsanfängern zu ermöglichen, welche sich weitere Anforderungen erst im Wege der Berufserfahrung aneignen können		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		
	Fachwissen	Х	
	Fachkönnen Güte des Arbeitsergebnisses	X	
	Fachliches Interesse	х	
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situationsbzw. adressatengerecht zu gestalten.		
	Arbeitsstrukturierung Arbeitsmethode		X
	Arbeitstechniken		X
	Verhandlungsgeschick		Х
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten Kommunikation	X X	1
	Konfliktfähigkeit	X	+
	Adressatengerechtigkeit		х

Aufgaben- und Anforderungsprofil Rechts- und Verwaltungsreferent, nachgeordneter Bereich (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Х	
	Verantwortungsbewusstsein		х
	Innovationspotential		х
	Lernfähigkeit	Х	
Führungskompetenz			
sonstige Kompetenzen	keine weiteren Anforderungen, um Einsatz von Berufsanfängern zu ermöglichen, welche sich weitere Anforderungen erst im Wege der Berufserfahrung aneignen können		

Aufgaben- und Anforderungsprofil Fortbildungsreferent LaSuB (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

System Verwaltung - Fortbildungsreferent			igung/ ntung/ ung
		Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	 Analysieren nationaler und internationaler Entwicklungen Durchführen von Fortbildungen und Großveranstaltungen Vergabe von Fortbildnerleistungen, Bearbeiten von Verwaltungsvorgängen Zusammenarbeit mit Fortbildnern, internen und externen Partnern Leitung von (bzw. Mitarbeit in) Arbeitsgruppen, Projekten, Fortbildungen, Netzwerken 		
Formale Anforderungen Zugangsvoraussetzungen			
Bildungsvoraussetzung Laufbahnbefähigung Stellenbezogene allgemeine oder besondere Merkmale	- Hochschulabschluss i.d.R. im pädagogischen Bereich - mehrjährige Berufserfahrungen i.d.R. im pädagogischen Bereich - Erfahrungen im Bereich Fortbildung, eigene Fortbildnererfahrungen		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		
	Fachwissen	Х	
	Fachkönnen	Х	
	Güte des Arbeitsergebnisses	Х	
	Fachliches Interesse	Х	
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten.		
	Arbeitsstrukturierung	X	
	Arbeitsmethode	Х	
	Arbeitstechniken Verhandlungsgeschick	X	
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Χ	
	Verantwortungsbewusstsein	Х	
	Innovationspotential	X	
Sozialkompetenz	Lernfähigkeit Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten,	Х	
	miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten Kommunikation	X	
	Konfliktfähigkeit	X	
	Adressatengerechtigkeit	X	
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen.		
			1
	Mitarbeiterorientierung		
	Entscheidungsfähigkeit		
	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten		
	Entscheidungsfähigkeit		
	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten		X
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich	X	
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich Fremdsprachenkenntnisse		X
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich Fremdsprachenkenntnisse Sicheres mündliches und schriftliches Kommunizieren	X	Х
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich Fremdsprachenkenntnisse Sicheres mündliches und schriftliches Kommunizieren Dialog- und Beratungsfähigkeit	X	
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich Fremdsprachenkenntnisse Sicheres mündliches und schriftliches Kommunizieren Dialog- und Beratungsfähigkeit Fähigkeit zur Selbstführung	X	X
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich Fremdsprachenkenntnisse Sicheres mündliches und schriftliches Kommunizieren Dialog- und Beratungsfähigkeit Fähigkeit zur Selbstführung Mobilität und Flexibilität	X X X	X
Sonstige Kompetenzen und Anforderungen	Entscheidungsfähigkeit Informationsverhalten Leistungsorientierung Interkulturelle Kompetenz Interesse an nationalen u. internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich Fremdsprachenkenntnisse Sicheres mündliches und schriftliches Kommunizieren Dialog- und Beratungsfähigkeit Fähigkeit zur Selbstführung	X	Х

Aufgaben- und Anforderungsprofil Schulreferent

(Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

Bezeichnung der Stelle/Dienstposten Bezeichnung Statusamt	Anforderungsmerkmale	Ausprä Gewich	ntung/
Schulreferent		Skalier Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	Beratung der Schulleiter, Fachleiter, Lehrkräfte und Schulträger, Dienstberatungen für SL, SSL und Fachberater Schulbesuche systematisch bzw. zu besonderen Anlässen, Unterrichtsbesuche und Hospitationen Kontrolle der Einhaltung der Lehrpläne, Erlasse, Stundenpläne und Richtlinien, einschließlich der Einleitung entsprechender Maßnahmen Schuljahresvorbereitung - Lehrauftragsverteilung und Unterrichtsorganisation: Auswertung und Analyse der Stichtagsdaten; Steuerung und der Klassen- und Gruppenbildung und Schülerumlenkungen Absicherung der Unterrichtsversorgung/Fachbedarfsabsicherung schulfachliche Mitwirkung bei der Personalausstattung der Schulen, einschließlich Mitwirkung beim Einstellungsverfahren Mitwirkung bei der Besetzung von Funktionsstellen und besonderen Beauftragungen Mitwirkung bei der Erstellung von dienstlichen Beurteilungen und Arbeitszeugnissen Schulprüfungen – Kontrolle der ordnungsgemäßen Durchführung; Auswertung der Prüfungsergebnisse Bildungs- und Schullaufbahnberatung, insbes. Sicherung der Schulaufnahme und des Schülerübergangsverfahrens Beratung der Eltern- und Schülervertretungen Angelegenheiten des Vorbereitungsdienstes: Sicherung der Ausbildungskapazitäten an den Schulen; Gewinnung von Lehrbeauftragten, Fach- und Hauptausbildungsleiter, Mentoren; Teilnahme an Prüfungslehrproben und Prüfungen Sicherung des schulfachlichen Einsatzes von Fachberatern Mitwirkung bei der Bearbeitung von Dienst- und Fachaufsichtsbeschwerden, Widerspruchsverfahren sowie Ahndung von Pflichtverletzungen - Evaluation und Schulentwicklung – Systemische Beratung zum Schulprogramm, zur Unterrichtsentwicklung, zu Qualitätsentwicklungsprozessen, zum Abschluss von Zielvereinbarungen, zur interner Evaluation sowie zum Einsatz der	Iviuss	SOII
Formale Anforderungen Zugangsvoraussetzungen	Unterstützungsangebote der SBA - Beratung und Begleitung der individuellen Förderung — Integration/Inklusion, Migration, LRS, Begabtenförderung - Genehmigung und Anerkennung von Schulen in freier Trägerschaft - pädagogische Stellungnahmen - Krisenmanagement und Begleitung bei besonderen Vorkomnissen - Prüfung der sachlichen Richtigkeit schulischer Abrechnungsverfahren Ausbildungsvoraussetzungen (in Abhängigkeit vom schulart- spezifischen Einsatz) - Lehrbefähigung mit Erster und Zweiter Staatsprüfung bzw. Abschluss "Master of Education" und Staatsprüfung erworbene		
	Lehrbefähigung für ein Lehramt bzw. Fachschulabschluss als Lehrer für untere Klassen mit entsprechender Lehrbefähigung in Deutsch, Mathematik und einem Wahlfach bzw. - Hochschulausbildung im pädagogischen Bereich mit Lehrbefähigung in zwei anerkannten Unterrichtsfächern der jeweiligen Schulart Berufserfahrung - mehrjährige Lehrtätigkeit - möglichst Erfahrungen als SL, SSL, OSB, FL, Fb, in der Lehrerausbildung bzw. im Geschäftsbereich des SMK Besondere Qualifizierungen und Fortbildungen - A-14 Qualifizierung - Teilnahme am verwaltungsrechtlich ausgerichteten Bildungsgang		

Aufgaben- und Anforderungsprofil Schulreferent (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

	Sonstige besondere stellenbezogene Merkmale - Mobilität und Flexibilität		
	Ggf. anlassbezogene (stellenspezifische/dienstpostenspezifische) Konkretisierung		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen	Kompetenzen analog Anforderungskatalog zur Anlage 1 zu § 5 Abs. 2 SächsBeurtVO und Anlage 1 zu DV-ANBeurt-SMK		
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		
	Fachwissen	Х	
	Fachkönnen	Х	
	Güte des Arbeitsergebnisses	Х	
	Fachliches Interesse	Х	
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten.		
	Arbeitsstrukturierung	Χ	
	Arbeitsmethode	Χ	
	Arbeitstechniken		Х
	Verhandlungsgeschick	Х	
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Х	
	Verantwortungsbewusstsein	Х	
	Innovationspotential		Х
	Lernfähigkeit		Х
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten		Х
	Kommunikation	Χ	
	Konfliktfähigkeit	Χ	
	Adressatengerechtigkeit	Χ	
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen.		
	Mitarbeiterorientierung	Х	
	Entscheidungsfähigkeit	Х	
	Informationsverhalten	X	
	Leistungsorientierung	X	
Sonstige Kompetenzen	Interkulturelle Kompetenz		
Composition Composition	Verantwortungsbewußtsein in Bezug auf die Erfüllung des		
	Erziehungsauftrags		
	ausgeprägte Kenntnisse über Schul- und Qualitätsentwicklung		
	Fähigkeit zum vernetzten Denken		
	grott zam tomotzon zomon		1

Aufgaben- und Anforderungsprofil Sachbearbeiter/in Personal (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

System Verwaltung - Sachbearbeiter/in im Bereich Personal	Anforderungsmerkmale	Auspräg Gewich Skalieru	tung/
		Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen in den Bereichen - Personalplanung, Stellenbewirtschaftung, - Bearbeiten der Einstellungsformalitäten, - Bearbeiten der Personalangelegenheiten der Bediensteten bzw. des schulischen Personals, - dienstliche Aus- und Fortbildung des Verwaltungspersonals, - Bearbeiten von Schwerbehindertenangelegenheiten		
Formale Anforderungen Zugangsvoraussetzungen			
Bildungsvoraussetzung Laufbahnbefähigung	- Laufbahnbefähigung für die erste Einstiegsebene der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes, - ein mit einem Bachelor- oder diesem entsprechenden Diplomgrad abgeschlossener Hochschulstudiengang Allgemeine Verwaltung an einer Verwaltungsfachhochschule in Deutschland, - Abschluss als Verwaltungsfachwirt/in, - erfolgreiche Prüfung zum Angestelltenlehrgang II oder - ein mit einem Bachelor of law oder diesem entsprechenden Diplomgrad abgeschlossener sonstiger rechts- oder verwaltungswissenschaftlicher Hochschulstudiengang mit mindestens einjähriger Berufserfahrung im Bereich der allgemeinen Verwaltung im öffentlichen Dienst		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen			
Fachkompetenz	Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, d. h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.		
	Fachwissen	X	
	Fachkönnen Güte des Arbeitsergebnisses	X	
	Fachliches Interesse	^	Х
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten. Arbeitsstrukturierung	X	
	Arbeitsmethode	X	
	Arbeitstechniken	X	
	Verhandlungsgeschick		Х
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.		
	Belastbarkeit	Х	
	Verantwortungsbewusstsein	Х	
	Innovationspotential Lernfähigkeit	Х	Х
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren.		
	Teamverhalten	Х	
	Kommunikation	X	
	Konfliktfähigkeit		Х
	Adressatengerechtigkeit		Х
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen.		
	Mitarbeiterorientierung		
	Entscheidungsfähigkeit		
	Informationsverhalten Leistungsorientierung		
Sonotina Kompotanzan	Ggf. Untersetzung durch anlassbezogene Konkretisierung		
Sonstige Kompetenzen	Ggr. Onterseizung durch anlassbezogene Konkretisierung		

Aufgaben- und Anforderungsprofil Mitarbeiter/in Registratur SMK (Kompetenzen analog Beurteilungssystem)

System Verwaltung - Mitarbeiter/in Registratur SMK	n Verwaltung - eiter/in Registratur SMK Anforderungsmerkmale		igung/ ntung/
		Skalier Muss	Soll
Aufgaben, Tätigkeiten	Posteingänge prüfen, ob diese gescannt werden dürfen (Negativliste), Gescannte Posteingänge auf Vollständigkeit und Lesbarkeit prüfen, Neue Akten und Vorgänge nach dem Landeseinheitlichen Aktenplan des Freistaates Sachsen in VIS.SAX anlegen (Geschäftszeichenvergabe), Papierakten entgegennehmen und auf Vollständigkeit prüfen, bei Hybridakten Abgleich mit VIS.SAX vornehmen, um Vollständigkeit festzustellen, Papierakten oder Teile von Papierakten ausgeben und die vollständige Rückgabe überwachen, Akten für die Übergabe an das Hauptstaatsarchiv vorbereiten und eventuell in eine vorgegebene Form bringen, Akten laufend an neue Rahmenbedingungen anpassen, Aktualisierungen oder Umregistrierungen vornehmen, Altakten auslagern oder aussondern, dabei Aufbewahrungsfristen einhalten, allgemeine Verwaltungsaufgaben erledigen		
Formale Anforderungen Zugangsvoraussetzungen Bildungsvoraussetzung	Abschluss als Fachangestellte/r für Bürokommunikation, Kauf-		
	frau/Kaufmann für Bürokommunikation, Bürokauffrau/Bürokaufmann oder Facharbeiter/in für Schreibtechnik oder vergleichbare Berufsabschlüsse		
Persönliche Anforderungen Kompetenzen			ı
Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, on h. Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein vertretbares Ergebnis zustande kommt.			
	Fachwissen	X	1
	Fachkönnen Güte des Arbeitsergebnisses	X	
	Fachliches Interesse		Х
Methodenkompetenz	Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich situations- bzw. adressatengerecht zu gestalten.		
	Arbeitsstrukturierung	Х	
	Arbeitsmethode Arbeitstechniken	Х	Х
	Verhandlungsgeschick	^	Х
Selbstkompetenz	Die Selbstkompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.	V	
	Belastbarkeit Verantwortungsbewusstsein	Х	X
	Innovationspotential		X
	Lernfähigkeit	Х	
Sozialkompetenz	Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten, miteinander zu kommunizieren bzw. zu kooperieren. Teamverhalten		X
	Kommunikation		X
	Konfliktfähigkeit		X
	Adressatengerechtigkeit		Х
Führungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereich und Funktionen. Mitarbeiterorientierung		
	Entscheidungsfähigkeit		+
	Informationsverhalten		
	Leistungsorientierung		
Sonstige Kompetenzen			
			1

Handlungsempfehlungen zur Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

Hilfreich für die Einarbeitungspraxis können Handlungsempfehlungen zum Einarbeitungsprozess sowie Checklisten sein. Diese sollen dazu beitragen, dass die Einarbeitungsqualität gesteigert wird und wesentliche Punkte bei der Einarbeitung berücksichtigt werden.

1. Phase: Vor Dienstantritt

➤ LINK: Checkliste Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

Bereits mit der schriftlichen Einstellungszusage oder Abordnungsverfügung soll die **Information** des Bediensteten über den späteren Verwendungsbereich erfolgen. Gleichfalls benötigen Vorgesetzte (Abteilungsleiter, Referatsleiter) rechtzeitige Informationen über die Neubesetzung einer Stelle durch die jeweiligen Personalreferate.

Soweit es sich nicht um einen ressort- bzw. behördeninternen Wechsel handelt, wird dem neuen Bediensteten spätestens bei Dienstantritt eine von dem Personalreferat zusammengestellte behördenspezifische Willkommensmappe/Stick/Orientierungshilfe übergeben.

Die Willkommensmappe ist der (schriftliche) Willkommensgruß an den neuen Bediensteten. Sie soll einen prägnanten ersten Überblick über Aufbau und Organisation, wichtige Regelungen sowie Rechte und Pflichten am neuen Arbeitsplatz ermöglichen. Für die weitere Zeit der Tätigkeit dient sie als Nachschlagewerk. Gleichfalls wird hier eine Vielzahl von praktischen Hinweisen und Tipps gegeben (z. B. sportliche Angebote, Kantine, Service).

➤ LINK: Willkommensmappe Verwaltungsbereich

Von dem unmittelbaren Vorgesetzten kann die Willkommensmappe zudem um wichtige arbeitsplatzspezifische Informationen, Regelungen oder Besonderheiten (z. B. Verwaltungsvorschriften, Verordnungen, Erlasse, Musterdokumente) ergänzt werden.

Überdies ist dafür Sorge zu tragen, dass der "Neue" einen ausreichend ausgestatteten **Arbeitsplatz** erhält; dies schließt die Vergabe von Rechten für IT-Anwendungen (z. B. VIS.SAX) ein.

2. Phase: Ab dem Tag des Dienstantritt

➤ LINK: Checkliste Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

Die eigentliche Einarbeitung findet am jeweiligen Arbeitsplatz statt und beginnt am Tag des Dienstantritts.

Nach der **Begrüßung und Vorstellung** des neuen Bediensteten durch das Personalreferat bzw. den Vorgesetzten erfolgt ein Einführungsgespräch mit dem unmittelbaren Vorgesetzten über Informationen zum Arbeitsplatz und zur vorgesehenen Einarbeitung. In diesem Gespräch sollten auch auf den bisherigen Werdegang des neuen Bediensteten, die konkreten Aufgaben, etwaige arbeitsplatzspezifische Besonderheiten sowie die Grunderwartungen an den neuen Bediensteten eingegangen werden. Bei komplexen Aufgabengebieten kann es

angebracht sein, für die folgenden Wochen/Monate einen Einarbeitungsplan/Einarbeitungsleitfaden (vom Vorgesetzten) aufzustellen.

Die **Einarbeitung** sollte so strukturiert sein, dass keine Leerlaufzeiten oder Arbeitsrückstände entstehen. Die Anleitung zu eigenständigem Handeln und ein systematischer **Wissenstransfer** stehen dabei im Vordergrund.

> LINK: Wissensmanagement

Sofern eine Einarbeitung der neuen Bediensteten durch den Stellenvorgänger nicht mehr möglich ist, empfiehlt sich das **Mentoring oder eine Patenschaft** als eine unterstützende Maßnahme für den Einarbeitungsprozess. Der Mentor begleitet den neuen Bediensteten während der ersten sechs Monate im täglichen Arbeitsprozess und fungiert somit – neben dem unmittelbaren Vorgesetzten - als direkte Ansprechperson in fachlichen, organisatorischen wie auch persönlichen Fragen.

Learning-on-the-job Angebote (wie z. B. Coaching, Mentoring, Patenschaften) sollten zukünftig auch verstärkt im Rahmen der **Führungskräfteentwicklung** angeboten werden.

LINK: Mentoring

> LINK: Führungskräfteentwicklung

Zur Fürsorge und Führungskultur gehört es auch, während der Einarbeitungszeit stetig die **Einhaltung und das Erreichen der Einarbeitungsziele** zu überprüfen. Sofern erforderlich sind der Einarbeitungsplan und die vereinbarten Ziele ggf. individuell anzupassen.

Gerade in der Einführungsphase ist dem neuen Bediensteten daher die Gelegenheit zum regelmäßigen **Feedback** zu geben. Hierdurch können typische Anfangsfehler minimiert, Frustration verhindert, Ineffizienz vermieden und Unter- bzw. Überforderungen entgegengewirkt werden. Das erste **Feedback-Gespräch** sollte in der Regel drei Monate nach Dienstantritt durch den unmittelbaren Vorgesetzten geführt werden (100-Tage-Gespräch).

Darüber hinaus soll in den ersten Monaten des Einarbeitungsprozesses auch der unmittelbare **Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf** im Rahmen des regelmäßigen Feedbacks thematisiert und festgelegt werden.

LINK: Fortbildung

Wenn die fachliche und persönliche Einführung gut funktioniert hat, sollte zunächst mit dem Feedback-Gespräch, spätestens jedoch mit dem ersten Mitarbeiter-Vorgesetzen-Gespräch eine positive Abschlussbilanz gezogen werden können.

Nr.	Aufgabe	Verantwortung		Anmerkung (erledigt)			
		Vorge- setzter	Mentor Pate	Personal referat	Organisa ions- referat	Sonst.	
1. P	hase: Vor dem Dienstantritt						
1	Information Leformation des Versesetztes und der Organisationseinheit über die Besetzungssetzeheidung			,,			
	Information des Vorgesetzten und der Organisationseinheit über die Besetzungsentscheidung Vormerkung und Terminierung des Antrittstermins und des Einführungsgespräches (optional)	+		X			
	Information an den neuen Bediensteten (Ort, Zeit des Antrittstermins)			Х			
2	Vorbereitung der Einarbeitung	+				-	
	Definition des Aufgabengebietes	х					
	Erstellung erster Schritte und Aufgaben bzw. Einarbeitungsplan (optional) Sichtung Arbeitsrückstände (optional)	X					
3	Auswahl eines Startbegleiters (Mentors/Paten) Benennung eines Startbegleiters (optional)	х				-	
	Abstimmung und Besprechung der fachlichen Einarbeitung (optional)	X	х				
_	Zusammenstellung und Übergabe einer Einführungsmappe/Orientierungshilfe	-					
4	Zusammenstellung und Obergabe einer Einfunrungsmappe/Orientierungsnilfe Zusammenstellung von Informationsmaterial, Unterlagen und wichtigen Regelungen für die	(x)		х	х		
	Übergabe einer behördenspezifischen Willkommensmappe/Stick/Orientierungshilfe	1.7					
5	Arbeitsplatzausstattung und Organisatorisches		-		-		
	Vorbereitung und Ausstattung des Arbeitsplatzes				х	(SMF)	
	Zusammenstellung von Arbeits- und Büromaterial Klärung organisatorischer Fragen				X	(SMF)	
	Narung organisatorischer Fragen - Türschlüssel				х		
	- Türschild						
	- Dienstausweis/Chipkarte - Telefon						
	- PC (Zugangsrechte/Benutzernamen/Nutzerkennwort/Software)						
	- Zugang Intranet/Internet - Organigramm/Website						
	- Organigramm/website - Zuweisung Benutzerrechte VIS.SAX						
2. P	hase: Ab dem Tag des Dienstantritts						
1	Begrüßung und Vorstellung						
	Empfang und Begrüßung des neuen Bediensteten Begrüßung und Vorstellung ggü. Referat/Mitarbeiterkreis/Mentor	(x)		Х	1		
	Begrüßung und Vorstellung ggu. Kererat/Mitarbeiterkreis/Mentor Begrüßung und Vorstellung ggü. Hausleitung/Behördenleitung nach Terminvereinbarung	Х	L	х	L	L	
	Übergabe Einführungsmappe/Orientierungshilfe (sofern noch nicht erfolgt)			Х			
	Führen durch den Arbeitsbereich und die Arbeitsumgebung	X	Х				
2	Belehrungen						
	Durchführen von Belehrungen (AGG, Nebentätigkeiten, Anti-Korruption, etc.) Unterweisung in Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutz	+		Х	х		
	Onto wooding in Abolicascitute und Occumulolicascitute				^		
3	Einführung und Planung der Einarbeitung						
	Begrußungs- und Einfuhrungsgesprach Vorstellung und Abstimmung des Einarbeitungsplanes (optional)	X	х				
	Festlegung von Einarbeitungszielen und -teilzielen (optional)	Х	Х				
	Informationen zum Arbeitsplatz, zu den Aufgaben und zur konkreten Einarbeitung - Informationen Behörde/Schule	Х	х				
	- Informationen zur Organisationseinheit und ihrer Einordnung						
	 Information und Einweisung am Arbeitsplatz Information und Einweisung in die konkreten Aufgaben und wichtige Verfahrensabläufe 						
	- information und Einweisung in die konkreten Aufgaben und wichtige ∀erranrensablaufe - Information zu Tagesablauf und ersten anstehenden Terminen						
		7.					
	Vermittlung organisatorischer Abläufe (sofern nicht bereits in der Willkommensmappe): - Arbeitszeitregelungen und Pausen	(x)	(x)	х	Х		
	- Technik/Internetnutzung/E-Mail-Signatur						
	- Parkplatznutzung - Chipkartennutzung						
	- Hauspost						
	- Kantine						
	- Jobticket - Sportliche Angebote						
	- Gepflogenheiten und Regeln der Organisationseinheit						
	 Übergabe Laufzettel (optional)			х	х		1
				Ĺ			
4	Vorbereitung und Planung von Folgegespräche(n) Vereinbarung Folgegespräch(e) während der Einarbeitung (optional)	х				1	
	z. B. Feedback-Gespräch(e) / Reflexions-Gespräch(e)	^			<u> </u>	<u></u>	
5	Überprüfung der Umsetzung der Einarbeitung (Erfolgskontrolle)						
	Unterstützung im Arbeitsalltag - Teilnahme an Dienstberatungen, Besprechungen, Jour Fixe	Х	Х				
	- Integration ins Team						
	Besprechung der Arbeitsergebnisse	х	х		-		
	Überprüfung der Einhaltung und Erreichen der vereinbarten Einarbeitungsziele	X	^				
<u> </u>	Anpassung Einarbeitungsplan und Zielvereinbarung (optional)	Х				<u> </u>	
	L		1	1	i	1	1

Checkliste Einführung und Einarbeitung neuer Bediensteter

6	Feedback-Gespräch(e)/Reflexions-Gespräch(e)					
	Regelmäßiges Feedback zu Arbeitsergebnissen und zum Stand der Einarbeitung	Х	Х			
	Erstes Feedbäckgespräch:	Х				
	- i. d. R. 3 Monate nach Dienstantritt/nach dem ersten Schultag					
	- Feedback durch den Vorgesetzte zu Zielerreichung und Bewährung					
	- Feedback durch den Beschäftigten zu Verlauf der Einarbeitung, Einarbeitungsbedarf,					
	Arbeitszufriedenheit, Integration, Arbeitsplatzausstattung, Ergänzungsbedarf					
7	Ermittlung des Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarfes					
	Erläuterung des Fortbildungskonzeptes/der Seminarangebote			Х		
	Klärung bzw. Festlegung von Einzelmaßnahmen zur Deckung des	х		х		
	Qualifizierungs- bzw. Fortbildungsbedarfs					
8	Auswertung der Einarbeitungsphase und/oder Festlegung weiterer Maßnahmen					
	Auswertung Einarbeitungsphase	Х				
	Auswertung der erfolgreichen Ableistung der Probe- oder Bewährungszeit	Х				
	Abstimmung/Festlegung ergänzender, vertiefender, sonstiger Maßnahmen (optional)	Х				
	Erarbeitung einer Stellen- bzw. Dienstpostenbeschreibung	Х		х	(x)	

Inhaltsempfehlungen für eine behördenspezifische Willkommensmappe/Stick

Inhalte	Dokumente, Formulare
Vorwort Hausleitung	
Organisation	
Organisatorische Hinweise	
Organigramm	
Wichtige Ansprechpartner und Zuständigkeiten	
- Verwaltung, Personal	
- IT, Technik, Hausmeister	
- Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretung,	
Frauenbeauftragte	
÷	
Geschäftsverteilungsplan	
Lageplan	
EDV	
Bibliothek	
Service	
Regelungen über Rechte und Pflichten	
Arbeitszeitregelungen und Pausen	
Arbeitszeit/Zeiterfassung	
Zusammenfassung der Dienstvereinbarung flexible Arbeitszeit	
Überstunden/Mehrarbeit	
Urlaub, Krankheit, Krankheit von Kindern	
Dienstreise	
Hausordnung	
Schreibordnung	
Zeichnungsregelung	
ggf. Hinweis auf durchzuführende, wichtige Belehrungen (z. B.	
AGG, Nebentätigkeit, Anti-Korrution - vgl. Dokumentation	
Personalakte)	
Flyer/Leitbild/Konzepte	
Qualitätsmanagement	
Arbeitsschutz/Gesundheitsschutz	
Haus- und Schutzordnung	
Zusammenstellung von wichtigen gesetzlichen Regelungen	
für das jeweilige Aufgabengebiet	
Gesetze	
Verordnungen und Verwaltungsvorschriften	
Erlasse	
Zusammenstellung wichtiger	
Musterdokumente/Anträge/Formalien	
z. B. Dienstreise (oder Hinweis auf Intranet)	
z.B. Fortbildungsanträge (oder Hinweis auf Intranet)	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	

Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung

1. Einführung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch, das Mitarbeiter und deren Vorgesetzte als gleichberechtigte Partner führen. Es ermöglicht den Gesprächspartnern, im beiderseitigen offenen Dialog und außerhalb des Tagesgeschäfts Wünsche, Erwartungen, Entwicklungsbedarfe und Perspektiven zu diskutieren. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein Personalentwicklungsgespräch; es ist kein Personal- oder Beurteilungsgespräch.

Dieser Leitfaden gibt Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie Durchführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen. Den Gesprächspartnern wird empfohlen, sich an den nachfolgenden Ausführungen zu orientieren. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche nach einem ähnlichen Schema erfolgen und die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt werden.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch findet in der Regel einmal jährlich zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten statt.

Vorgesetzter in diesem Sinne ist der im täglichen Arbeitsalltag für den Mitarbeiter verantwortliche Vorgesetzte.

Das Personalreferat ist über das stattgefundene Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zu unterrichten. Hierfür wird das ausgefüllte Bestätigungsformular (**Anlage 2**) von beiden Gesprächsteilnehmern unterschrieben und an das Personalreferat übermittelt.

2. Vorbereitung

Eine gründliche Vorbereitung beider Gesprächsteilnehmer auf das Gespräch ist eine wichtige Voraussetzung für dessen Gelingen. Der Gesprächstermin sollte deshalb rechtzeitig vereinbart werden – mindestens zwei Wochen im Voraus.

Vorgesetzte und Mitarbeiter bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor. Sie informieren sich jedoch rechtzeitig vor dem Gespräch über die gewünschten Schwerpunkte und ggf. weitere Inhalte. Sie tauschen vor der Durchführung des Gesprächs Materialien, die zum Gegenstand des Gesprächs gemacht werden sollen, gegenseitig aus.

Handelt es sich für den Mitarbeiter um das erste Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, sollte er vorab über Ziel und Zweck des Gesprächs informiert werden.

Die **Anlagen 3 und 4** dienen der Unterstützung bei der Vorbereitung auf das Gespräch. Sie enthalten Kataloge mit möglichen, den Themenbereichen zugeordneten Fragen; aus Sicht des Mitarbeiters (Anlage 3) sowie aus Sicht des Vorgesetzten (Anlage 4).

3. Durchführung

3.1 Grundsätzliches

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist grundsätzlich ein Vieraugengespräch. In Ausnahmefällen kann eine dritte, unbeteiligte Person zu dem Gespräch hinzugezogen werden, wenn beide Gesprächspartner dies vereinbaren.

Im Vordergrund steht ein wechselseitiger Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten im Sinne eines vertraulichen "informellen" Dialogs. Bei der Gesprächsführung sollte insbesondere beachtet werden.

- den Gesprächspartner ernst zu nehmen,
- · dem Gesprächspartner zuzuhören,
- das Gespräch durch Fragen zu gestalten,
- nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch zu gehen,
- Tatsachen und Probleme zu beschreiben statt zu werten,
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam zu finden.

Für eine angemessene, freundliche Gesprächsatmosphäre sollte gesorgt werden. Das Gespräch sollte sachlich geführt und ein positiver Ausgang angestrebt werden.

Die Gesprächsanteile des Mitarbeiters und des Vorgesetzten sollten ausgeglichen sein.

Es sollte mit einem ausreichenden Zeitbudget beider Gesprächspartner geführt werden. Während des Gesprächs sollten keine Störungen und Unterbrechungen (Telefonate, Besuche) zugelassen werden.

Vertraulichkeit gegenüber Dritten ist sicherzustellen.

3.2 Inhalte des Gesprächs

Die nachstehenden Themen sollten angesprochen werden. Sie sollten jedoch nicht systematisch "abgehakt", sondern individuell der Gesprächssituation angepasst werden.

3.2.1 Aufgaben, Aufgabenerfüllung und Arbeitsumfeld

Ziel dieses Gesprächsabschnitts ist es,

- die Ziele, Schwerpunkte und Entwicklungsperspektiven des Arbeitsbereichs zu benennen und zu vermitteln,
- den Beitrag des Mitarbeiters an der Gesamtaufgabe und Organisationsentwicklung gemeinsam zu definieren,
- das Aufgabenverständnis des Mitarbeiters und des Vorgesetzten zu klären,
- die kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele des Mitarbeiters gemeinsam zu entwickeln,

- sich über Qualität und Quantität der Arbeit zu verständigen,
- Schwierigkeiten und Probleme bei der Aufgabenerfüllung offen zu legen, Ursachen zu benennen und sich über Lösungsmöglichkeiten zu verständigen,
- Möglichkeiten der Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu klären.

Sofern der Mitarbeiter zugleich auch Vorgesetztenfunktionen wahrnimmt, sollte dies als eigenständiges Thema angesprochen werden.

Dem Gesprächsabschnitt können u. a. die in den Anlagen 3 und 4 enthaltenen Fragestellungen zu Grunde gelegt werden.

3.2.2 Führung und Zusammenarbeit

Ziel dieses Gesprächsabschnitts ist es,

- die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten zu erörtern,
- wechselseitige Erwartungen zu klären,
- die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen und ggf. gegenseitiges Misstrauen abzubauen,
- Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zu klären,
- Vertrauen und Zusammenarbeit zu f\u00f6rdern.

Dem Gesprächsabschnitt können u. a. die in den Anlagen 3 und 4 enthaltenen Fragestellungen zu Grunde gelegt werden.

3.2.3 Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Ziel dieses Gesprächsabschnitts ist es,

- die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters deutlich zu machen,
- berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären,
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen,
- Vorstellungen und Maßnahmen für gezielte Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter zu entwickeln.

Dem Gesprächsabschnitt können u. a. die in den Anlagen 3 und 4 enthaltenen Fragestellungen zu Grunde gelegt werden.

3.3 Einflussfaktoren

Die Arbeitsergebnisse von Mitarbeitern und Vorgesetzten werden durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, die auch wichtige Aspekte der inhaltlichen Diskussion sein können. Hierzu zählen u. a.:

• in der Person des Mitarbeiters:

- Fachkenntnisse,
- Einsatz von Erfahrung,
- Beachten von Regeln,
- Einfallsreichtum,
- Organisation und Koordination,
- Zusammenarbeit mit anderen,
- Doppelbelastung aus Beruf und Familie,
- in der Person des Vorgesetzten:
 - Übertragung von Aufgaben,
 - Förderung von Mitarbeitern,
 - Information,
 - Treffen von Entscheidungen und deren Durchsetzung,
- im Zusammenspiel von Mitarbeiter und Vorgesetztem:
 - Besprechungen,
 - fachlicher Austausch,
 - Durchführung von Rückmeldung,
 - Kritik und Anerkennung,
 - Bemühung um gemeinsame Aufgabenerledigung und Zielerreichung,
 - organisatorische Belastungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren,
- in der Umfeldsituation und den Rahmenbedingungen:
 - politische Einflussnahmen,
 - personelle Ausstattung,
 - räumliche Situation,
 - Ausstattung mit Arbeitsmitteln.

4. Zielvereinbarungen

Auf der Grundlage der aus dem Gespräch gewonnenen Erkenntnisse können konkrete, in die Zukunft gerichtete Ziele sowohl für den Mitarbeiter als auch den Vorgesetzten formuliert werden. Die Ziele sollen sich zuvörderst auf die inhaltliche Arbeit, die Zusammenarbeit und die Förderung des Mitarbeiters beziehen. Vorschläge hierfür können von beiden Gesprächspartnern gemacht werden.

Gegenstand von Zielvereinbarungen können folgende Themenbereiche sein:

- Verbesserung der Zusammenarbeit Vorgesetzter/Mitarbeiter,
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit von beiden,
- Klärung von Fragen der beruflichen Weiterentwicklung,
- Verbesserung des Führungsverhaltens,
- Sicherung bereits vorhandener hoher Arbeitsleistung,
- Verbesserung der Kommunikation und Information,
- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe,
- klare Definition von Aufgaben für Mitarbeiter,

- Konzentration auf wesentliche Aufgaben/Schwerpunktsetzung,
- eignungsgerechter Einsatz von Mitarbeitern,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Derartige Zielvereinbarungen bilden die Arbeitsgrundlage für den kommenden Jahreszeitraum und die Gesprächsgrundlage für das nächste Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch. Ziele sollten daher folgendermaßen formuliert werden:

- überschaubar, d. h. Beschränkung auf einige wenige Ziele, die für den Arbeitserfolg entscheidend sind,
- widerspruchsfrei, d. h. die Ziele dürfen nicht im Zielkonflikt miteinander stehen oder mit übergeordneten Zielen kollidieren,
- präzise und positiv, d. h.
 - keine Umschreibungen wie "angemessen", "geeignet" oder "genügend",
 - keine Vergleiche wie "besser...als",
 - keine Negationen, um negativen Programmierungen vorzubeugen,
- messbar, d. h. der tatsächliche Grad der Zielerfüllung muss hinsichtlich Quantität und Qualität bestimmbar sein,
- realistisch, d. h. anspruchsvoll und gleichwohl erreichbar,
- terminbezogen, d. h. den zeitlichen Rahmen für Zielerreichung und Zielüberprüfung, auch Zwischenziele, festlegen,
- situationsbezogen, aber veränderbar, d. h. Möglichkeit, Ziele ggf. an veränderte Aufgaben und Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Gesprächspartner vereinbaren, welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ergriffen werden sollen.

Sie treffen ferner Festlegungen darüber, wie sie hinsichtlich Selbstkontrolle und Rückmeldung verfahren wollen und wie sie sich bei unvorhergesehenen Entwicklungen verhalten möchten.

Die im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs vereinbarten Ziele sind schriftlich festzuhalten. Hierfür steht mit **Anlage 1** ein Formblatt zur Verfügung.

Sinn der schriftlichen Zielvereinbarung ist es, für beide Gesprächspartner einen verbindlichen Handlungsrahmen für das kommende Jahr zu formulieren. Dieser gibt Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln. Das Unterschreiben der Zielvereinbarung soll dokumentieren, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden.

Die Zielvereinbarungen sind strikt vertraulich zu behandeln. Jeweils ein Exemplar des ausgefüllten Formblattes verbleibt beim Mitarbeiter und beim Vorgesetzten. Weitere Exemplare existieren nicht. Nur im gegenseitigen Einvernehmen können einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden (z. B. an den nächsthöheren Vorgesetzten, an das Organisationsreferat). Dies gilt insbesondere auch für diejenigen Ziele, die die berufliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters betreffen (z. B. an das Personalreferat).

Bei einem Arbeitsplatzwechsel des Mitarbeiters oder des Vorgesetzten verliert die Zielvereinbarung ihre Gültigkeit; die Niederschrift ist von beiden Gesprächspartnern zu vernichten. Zwischen dem Mitarbeiter und dem neuen Vorgesetzten ist eine neue Zielvereinbarung abzuschließen.

5. Nachbereitung

Mitarbeiter und Vorgesetzte sollten das Gespräch insbesondere nach folgenden Gesichtspunkten analysieren:

- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Welche Punkte erfordern zeitnah Nachfragen oder Klärungen?
- Was ist gut, was weniger gut gelungen und woran lag es?
- Was würden Sie beim nächsten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch anders machen?

Die im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches vereinbarten Ziele bedürfen regelmäßiger Überprüfung und ggf. der Anpassung an veränderte Umstände. Dafür müssen Vorgesetzter und Mitarbeiter gleichermaßen Sorge tragen.

Im nächsten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch wird die Umsetzung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen besprochen (Was wurde erreicht? Was nicht? Warum?).

Zielvereinbarung auf Grundlage eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs

(zum Verbleib bei den Gesprächsteilnehmern)

Im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch am

wurde zwischen					
Folgendes vereinbart:					
Ziele Was soll erreicht werden?	Maßnahmen Wie soll es erreicht werden?	Termin Bis wann?			
1.					
2.					
3.					
In welcher Form erfolgt die Selb	stkontrolle der/s Mitarbeiterin/s?				
In welcher Form erfolgt die Rück	kmeldung der/s Vorgesetzten?				

Die Gesprächspartner erklären sich mit dem vorgenannten Inhalt dieser Zielvereinbarung einverstanden. Sie verpflichten sich, diesen vertraulich zu behandeln. Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r haben jeweils ein Exemplar erhalten; ein drittes existiert nicht.

wenn der/die Mitarbeiter/in aus dem Zusta Vorgesetzte aus seiner/ihrer bisherigen	n jeweils, das erhaltene Exemplar zu vernichten, ändigkeitsbereich der/s Vorgesetzten oder der/die Funktion ausscheidet. Zwischen dem/der Miten ist eine neue Zielvereinbarung abzuschließen.
Unterschrift Mitarbeiter/in	Unterschrift Vorgesetzte/r

Bestätigung

(zur Weiterleitung an das Personalreferat)

Am
wurde zwischen als Mitarbeiter/in
und als Vorgesetzte/r
ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch im Sinne der Ziffer V Nummer 16 der VwV Dienstordnung vom 6. September 2010 geführt.
Die Gesprächspartner vereinbarten die Weiterleitung folgender Informationen an das Personalreferat:
Unterschrift Mitarbeiter/in Unterschrift Vorgesetzte/r

Fragenkatalog zur Vorbereitung für den Mitarbeiter

Bei der Gesprächsvorbereitung sind grundsätzlich folgende Themenbereiche zu berücksichtigen:

- I. Aufgaben, Aufgabenerfüllung und Arbeitsumfeld,
- II. Führung und Zusammenarbeit,
- III. Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- IV. Auswertung einer bestehenden/Abschluss einer neuen Zielvereinbarung (sofern relevant).

Themenschwerpunkte	Mögliche Fragen	Notizen zur Vorbereitung
I. Aufgaben, Aufgabenerfüllung und Arbeitsumfeld		
 Arbeitsziele und -schwerpunkte Arbeitsabläufe Aufgabenverständnis Aufgabenkritik 	 Komme ich mit der mir übertragenen Arbeit zurecht (qualitativ/quantitativ)? Sind die Ziele für mich klar genug definiert? Welche Ziele haben für mich höchste Priorität? Mit welchen Aufgabenschwerpunkten bin ich besonders zufrieden/unzufrieden? Welche Aufgaben liegen mir besonders/welche bereiten mir Schwierigkeiten? Mit welchen Arbeitsergebnissen bin ich besonders zufrieden/unzufrieden? Welche Gründe gibt es dafür? Welche äußeren Umstände im Arbeitsumfeld sind aus meiner Sicht für die Aufgabenwahrnehmung hinderlich/förderlich? 	

II. Führung und Zusammenarbeit • Übertragung von Aufgaben • Arbeitsanweisungen und Delegation • Informationsfluss • Mitwirken an Entscheidungen • Rückhalt und Unterstützung • Anerkennung und Kritik * Wie erlebe ich die Führung durch meinen Vorgesetzten? * Wie schätze ich das Verhalten des Vorgesetzten ein? * Wird mir in ausreichendem Maße Verantwortung übertragen? * Beteiligt der Vorgesetzte die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung? * Werden meine Verbesserungsvorschläge aufgegriffen? * Bringt der Vorgesetzte eigene Ideen zur Verbesserung der Arbeit ein? * Lässt er auch Kritik an sich zu? * Werde ich durch meinen Vorgesetzten angemessen, umfassend und rechtzeitig informiert? * Lässt mein Vorgesetzter mir genug Spielraum bei meiner Arbeit?		 Gibt es organisatorische/technische Schwierigkeiten und Probleme beim Arbeitsablauf? Ist die Arbeitsverteilung angemessen? Welche konkreten Arbeitsanforderungen /Arbeitsbedingungen erschweren zurzeit bei mir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wie kann insoweit eine Verbesserung der Situation erreicht werden? Welche Möglichkeiten der Arbeitsanpassung aufgrund konkreter gesundheitlicher Belastungen können in meinem Arbeitsbereich initiiert werden? 	
Werden Besprechungen so geführt, dass konkrete Ergebnisse erzielt werden?	 Übertragung von Aufgaben Arbeitsanweisungen und Delegation Informationsfluss Mitwirken an Entscheidungen Kontrolle und Rückmeldungen Rückhalt und Unterstützung 	 Vorgesetzten? Wie schätze ich das Verhalten des Vorgesetzten ein? Wird mir in ausreichendem Maße Verantwortung übertragen? Beteiligt der Vorgesetzte die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung? Werden meine Verbesserungsvorschläge aufgegriffen? Bringt der Vorgesetzte eigene Ideen zur Verbesserung der Arbeit ein? Lässt er auch Kritik an sich zu? Werde ich durch meinen Vorgesetzten angemessen, umfassend und rechtzeitig informiert? Lässt mein Vorgesetzter mir genug Spielraum bei meiner Arbeit? Werden Besprechungen so geführt, dass konkrete 	

	besprochen?	
	Fühle ich mich akzeptiert und in meinen Leistungen bestätigt?	
	Hat mein Vorgesetzter Zeit für meine Probleme?Zeigt er bei persönlichen Problemen Verständnis	
	und bietet Unterstützung an? Verhalte ich mich loyal gegenüber meinem	
	Vorgesetzten? > Welche Veränderungen wünsche ich mir?	
	 Wie arbeiten die Kollegen zusammen? Informieren sich die Kollegen gegenseitig? Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf? Wie gehen die Kollegen mit Konflikten um? Wo ist eine Intervention des Vorgesetzten sinnvoll/notwendig? Was soll sich ändern? 	
III. Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten		
 Stärken und Schwächen im Rahmen der jetzigen Aufgabenwahrnehmung; Konsequenzen 	 Gibt es – mich betreffende – Veränderungsideen/ - wünsche im jetzigen Aufgabenbereich? Welche individuellen Entwicklungspotenziale sehe ich bei mir? 	
Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen	Bestehen bei mir Veränderungsabsichten?Welche Wünsche und Erwartungen habe ich in	
AufgabenstellungWünsche und Erwartungen	Bezug auf meine berufliche Entwicklung? Welche Ziele strebe ich an?	
hinsichtlich der weiteren Entwicklung	Welche Entwicklungsmaßnahmen, Förderungen bzw. Qualifikationen kommen in Frage?	

	 Werden meine Fortbildungsinteressen ausreichend berücksichtigt? Welche Fortbildungsveranstaltungen möchte ich gern besuchen? 	
IV. Zielvereinbarung		
Auswertung der bestehenden Zielvereinbarung	 Welche Ziele waren vereinbart? Konnten die Ziele inhaltlich/zeitlich erreicht werden? Welche Probleme traten bei der Zielerreichung auf? Beeinflusste die Art und Weise der Zusammenarbeit mit mir die Zielerreichung? Welche äußeren Einflussfaktoren behinderten/begünstigten die Zielerreichung? 	
Abschluss einer neuen Zielvereinbarung	 Welche Ziele sollen erreicht werden? Wie sollen diese Ziele erreicht werden? Bis wann sollen diese Ziele erreicht werden? Wie erfolgt die Selbstkontrolle? Wie erfolgt die Rückmeldung? 	

Fragenkatalog zur Vorbereitung für den Vorgesetzten

Bei der Gesprächsvorbereitung sind grundsätzlich folgende Themenbereiche zu berücksichtigen:

- I. Aufgaben, Aufgabenerfüllung und Arbeitsumfeld,
- II. Führung und Zusammenarbeit,
- III. Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- IV. Auswertung einer bestehenden/Abschluss einer neuen Zielvereinbarung (sofern relevant).

Themenschwerpunkte	Mögliche Fragen	Notizen zur Vorbereitung
I. Aufgaben, Aufgabenerfüllung und Arbeitsumfeld		
 Arbeitsziele und -schwerpunkte Arbeitsabläufe Aufgabenverständnis Aufgabenkritik 	 Was sind die allgemeinen Merkmale und Anforderungen der Tätigkeit des Mitarbeiters? Wo liegen dabei die Arbeitsschwerpunkte? Welche Aufgaben liegen dem Mitarbeiter? Was bereitet ihm Schwierigkeiten? In welchen Punkten sollte der Mitarbeiter an sich arbeiten, um weitere Verbesserungen zu erzielen? Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich zukünftig von ihm? Sind die Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters voll einsetzbar? Besteht aufgrund dieser Fähigkeiten eine andere/bessere Einsatzmöglichkeit? Für welche Aufgaben kann der Mitarbeiter die unmittelbare Verantwortung übernehmen? 	

	 Wird der Zusammenhang der eigenen Arbeit des Mitarbeiters mit den übrigen Aufgaben und Abläufen verstanden? Wie sollten die Prioritäten in der Zukunft gesetzt werden? Gibt es (übergeordnete) organisatorische/ technische Schwierigkeiten und Probleme mit Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe? Bei Führungskräften: Wie geht der Mitarbeiter mit seiner Führungsverantwortung in Bezug auf Motivation, Delegation und Information um? 	
II. Führung und Zusammenarbeit		
 Übertragung von Aufgaben Arbeitsanweisungen und Delegation Informationsfluss Mitwirken an Entscheidungen Kontrolle und Rückmeldungen Rückhalt und Unterstützung Anerkennung und Kritik 	 Wie geht mein Mitarbeiter mit Zielvorgaben und Anordnungen um? Gibt mein Mitarbeiter Informationen rechtzeitig und in ausreichendem Maße an mich weiter? Wie verhält sich mein Mitarbeiter in Konfliktsituationen mir gegenüber? Wie reagiere ich? Was sagt mir an der Zusammenarbeit mit meinem Mitarbeiter zu/was stört mich? Weiß ich um seine Probleme und Sorgen? In welcher Form kann ich seitens des Mitarbeiters Kritik an mir zulassen? 	
	 Wie gestaltet mein Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen? Wie trägt er zur guten/schlechten Arbeitsatmosphäre bei? Gibt es zwischen ihm und den Kollegen genügend Hilfestellung? 	

III. Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	 Funktionieren die gegenseitigen Vertretungsregelungen? Gibt es Konflikte und Spannungen zwischen den Kollegen? Wo sollte ich mich einschalten? 	
 Stärken und Schwächen im Rahmen der jetzigen Aufgabenwahrnehmung; Konsequenzen Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung 	 Sind beim Mitarbeiter zurzeit Über- /Unterforderungen im konkreten Arbeitszusammenhang festzustellen? Welche konkreten Hilfen können dem Mitarbeiter angeboten werden, die es ihm ermöglichen, seine Aufgaben in qualitativ/quantitativ verbesserter Weise wahrzunehmen? Welche Fortbildungen sind für meinen Mitarbeiter aus meiner Sicht sinnvoll? Welche individuellen Entwicklungspotenziale werden gesehen? Welche Entwicklungsmaßnahmen, Förderungen bzw. Qualifizierungen kommen in Frage? Welche konkreten Ziele werden mit der Förderung des Mitarbeiters angestrebt? Ist ein Arbeitsplatzwechsel sinnvoll? In welchem Umfang sind Fördermöglichkeiten realisierbar? Gibt es Gründe, die gegen eine (derzeitige) Umsetzung von Veränderungswünschen sprechen? 	
IV. Zielvereinbarung		
Auswertung der bestehenden	> Welche Ziele waren vereinbart?	

	Zielvereinbarung	 Konnten die Ziele inhaltlich/zeitlich erreicht werden? Welche Probleme traten bei der Zielerreichung auf? Beeinflusste die Art und Weise der Zusammenarbeit mit mir die Zielerreichung? Welche äußeren Einflussfaktoren behinderten/begünstigten die Zielerreichung? 	
•	Abschluss einer neuen Zielvereinbarung	 Welche Ziele sollen erreicht werden? Wie sollen diese Ziele erreicht werden? Bis wann sollen diese Ziele erreicht werden? Wie erfolgt die Selbstkontrolle? Wie erfolgt die Rückmeldung? 	

Vorbereitungsabfrage zum strategischen Personalplanungsgespräch .../... Quartal Abteilung .../Behörde ...

In den strategischen Personalplanungsgesprächen werden die für die Abteilungen des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus und die Behörden des nachgeordneten Bereichs strategisch wichtigen Themen und die daraus resultierenden Personalmaßnahmen besprochen.

Zur Vorbereitung des Personalplanungsgesprächs bitten wir Sie, uns Informationen zu folgenden Themen im Vorfeld zu übersenden.

Auf die Ergebnisvermerke aus den vorangegangenen Personalplanungsgesprächen wird verwiesen.

1. Aufgaben
Welche Aufgabenschwerpunkte werden für das kommende Quartal und darüber hinaus erwartet und welche Themen beabsichtigen Sie als strategisch wichtig zu erörtern?
2. Organisation
Welche Umorganisationen resultieren aus den Überlegungen unter Nr. 1?
3. Personal
Welche Personalmaßnahmen resultieren aus den obigen Überlegungen? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen resultieren hieraus?