

Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW

*Begrifflichkeiten, Nutzungshinweise,
Verbindlichkeit, Verantwortlichkeiten*

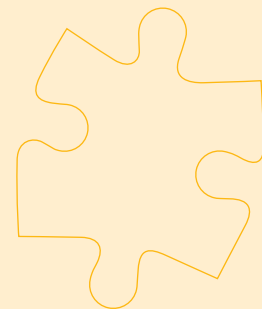


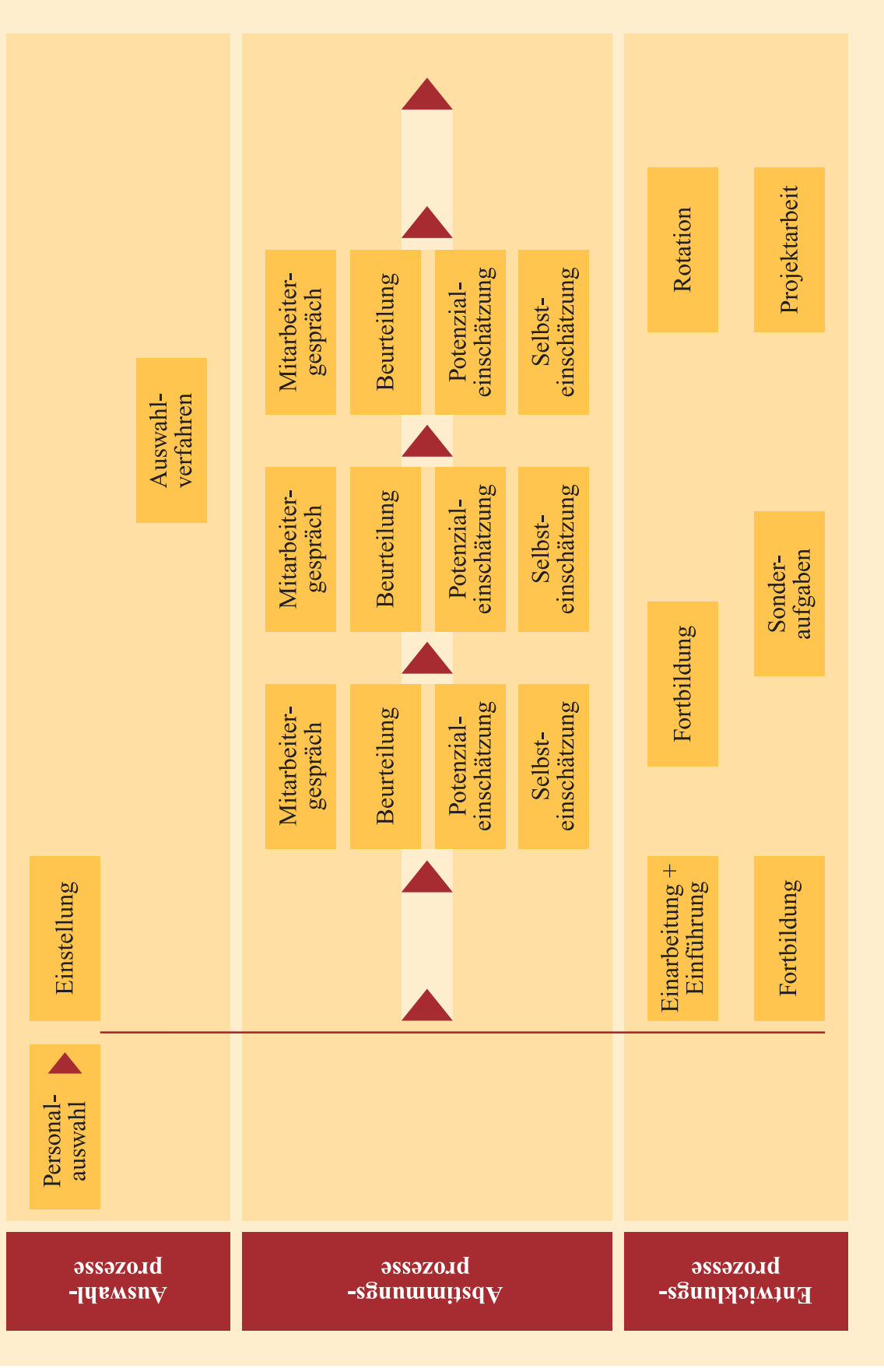
Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen/Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

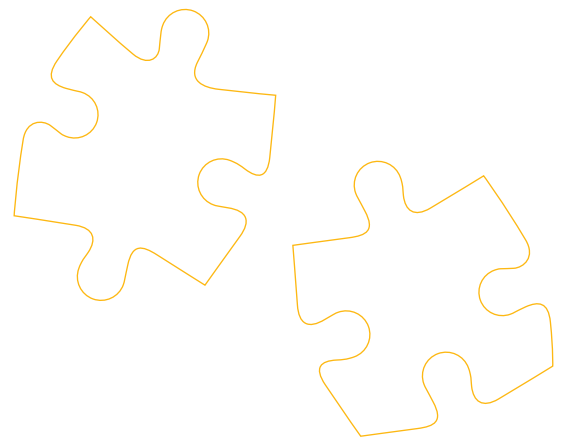
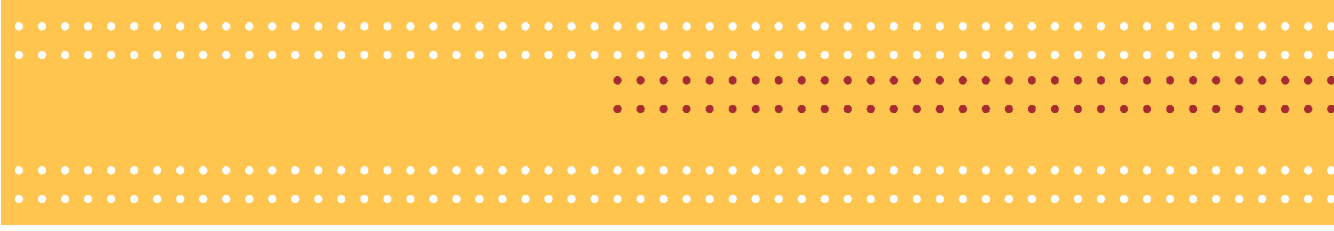
Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.





Der Einsatz der einzelnen Instrumente ist abhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und von den strukturellen Möglichkeiten, die in der Verwaltung vorhanden sind.



Inhalt

⋮	Leitsätze der Personalentwicklung	6
⋮	1 Ziele des Konzeptes	7
⋮	2 Unser Verständnis von Personalentwicklung	7
⋮	3 Zielgruppen der Personalentwicklung	9
⋮	4 Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung	9
⋮	5 Organisation des Prozesses Personalentwicklung im Innenministerium	10
⋮	6 Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung	12
	6.1 Leitbild	12
	6.2 Rahmenanforderungsprofil	12
	6.3 Personalbedarfsplanung und Bedarfsermittlung	13
	6.4 Stellenbeschreibung, Stellenausschreibung und Personalauswahl	13
	6.5 Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	14
	6.6 Mentoring	14
	6.7 Aus-, Fort- und Weiterbildung	14
	6.8 Teamassistenz	15
	6.9 Rotation	15
	6.10 Hospitation	15
	6.11 Aufstiegsqualifizierung	16
	6.12 Führungskräfteentwicklung	16
	6.13 Führungsfeedback	16
	6.14 Stellvertretung	17
	6.15 Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	17
	6.16 Beurteilung	17
	6.17 Jobenlargement und Jobenrichment	18
	6.18 Projektarbeit	18
	6.19 Coaching	18
	6.20 Gender Mainstreaming	18
	6.21 Frauenförderung	18
	6.22 Flexible Arbeitszeiten, Telearbeit	19
	6.23 Zusammenarbeit und Führung	19
	6.24 Betriebliche Gesundheitsförderung	19
	6.25 Integration schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	20
	6.26 Förderperspektiven für Fachspezialistinnen und Fachspezialisten	20
⋮	7 Ausblick	20
⋮	8 Anhang	21
⋮	9 Verzeichnis der weiteren Veröffentlichungen	22



Leitsätze der Personalentwicklung im Innenministerium NRW

- ∴ **1.** Personalentwicklung betrifft alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Haus.
- ∴ **2.** Personalentwicklung fordert und fördert die Eigeninitiative und Eigenverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ∴ **3.** Personalentwicklung ist eingebettet in organisatorische Veränderungsprozesse im Innenministerium.
- ∴ **4.** Die Behördenleitung steuert und unterstützt den Prozess der Personalentwicklung.
- ∴ **5.** Personalentwicklung beginnt mit der Formulierung von klaren Anforderungsprofilen (Rahmenanforderungsprofil IM mit den neun Schlüsselkompetenzen).
- ∴ **6.** Personalauswahl folgt klaren Anforderungsprofilen.
- ∴ **7.** Bewährungs- und Probezeiten dienen der Feststellung und Entwicklung der Eignung; diese sind mitentscheidend für den Personaleinsatz.
- ∴ **8.** Personalentwicklung ist Führungsaufgabe aller Vorgesetzten.
- ∴ **9.** Personalentwicklung ist geprägt durch
 - : transparente Entscheidungen,
 - : Vertrauen und Information sowie
 - : ergebnisorientierte Kommunikation.
- ∴ **10.** Personalentwicklung fördert durch systematische Weiterqualifizierung die persönlichen Entwicklungschancen aller. Lebenslanges Lernen ist eigenverantwortliche Verpflichtung aller Beschäftigten.
- ∴ **11.** Personalentwicklung fördert ein diskriminierungsfreies und die Gleichstellung förderndes Arbeitsumfeld.
- ∴ **12.** Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Berufsrückkehrer/-innen werden sozial integriert und gezielt eingearbeitet.
- ∴ **13.** Betriebliche Gesundheitsförderung ist integraler Bestandteil von Personalentwicklung.
- ∴ **14.** Personalentwicklung ist ein ständiger Prozess, eine Daueraufgabe, die der Evaluierung bedarf.
- ∴ **15.** Personalentwicklung ist gelebtes Qualitätsmanagement.

1 Ziele des Konzeptes

Im Rahmen der Binnenmodernisierung entwickelt sich das Personal zunehmend zum Schlüsselfaktor für die Umsetzung der Modernisierungsvorhaben. Neue Strategien und Ziele der Verwaltung erfordern teilweise ein Umdenken und neue Handlungskompetenzen bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um erfolgreich zu sein, brauchen diese Veränderungen die Akzeptanz und sowohl die aktive als auch die eigenverantwortliche Mitgestaltung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Verwaltung.

Hier setzt systematische und zielgerichtete Personalentwicklung an. Ziel des vorliegenden Konzeptes ist es, dem Prozess der Personalentwicklung einen Rahmen zu geben durch

- : die Beschreibung von Leitsätzen und Rahmenbedingungen,
- : die Benennung von Verantwortlichkeiten auf den unterschiedlichen Ebenen,
- : die Kurzbeschreibung der Instrumente und Handlungsfelder,
- : die Benennung weiterer Planungen.

Personalentwicklung im Innenministerium besteht aus vielen Bausteinen und Handlungsfeldern, die zusammen das Personalentwicklungskonzept unseres Hauses bilden.

Das Personalentwicklungskonzept bezieht alte und neue Instrumente sowie Rahmenthemen mit ein. Es ist ein Konzept, das die einzelnen Angebote auch in ihrem Zusammenspiel betrachtet. Diese greifen zum Teil ineinander bzw. bauen aufeinander auf. Bindeglied zwischen allen Instrumenten bildet das Rahmenanforderungsprofil.

Das Konzept muss jedoch im ständigen Dialog mit den Beschäftigten weiterentwickelt werden, denn Personalentwicklung ist nicht starr, sondern ein stetiger Prozess.

Dieser Prozess wird systematisch gestaltet und muss den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Das bedeutet z.B., dass bereits seit langem vorhandene Handlungsfelder der Personalentwicklung mit neuen Ansätzen verbunden oder vorhandene Bausteine angepasst und entsprechend dem neuen Bedarf ergänzt werden.

2 Unser Verständnis von Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

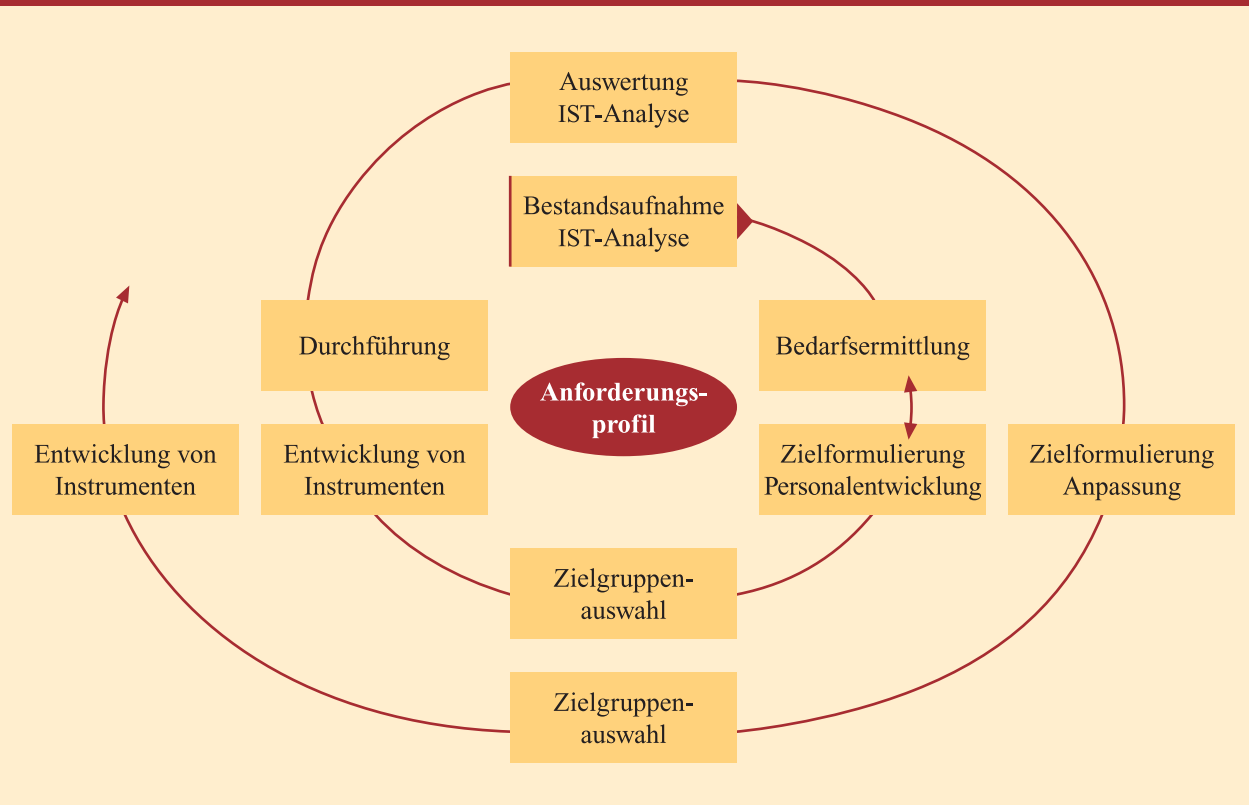
Personalentwicklung ist ein fortdauernder Prozess, der mit der Arbeitsaufnahme beginnt und mit dem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst oder Beschäftigungsverhältnis endet, d.h. das gesamte Berufsleben lang andauert. Personalentwicklung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit individueller Karriereplanung, sondern

beschreibt mögliche Karrierepfade und die erforderlichen Voraussetzungen und Kompetenzen mit dem Ziel: „Der richtige Mann / die richtige Frau zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz“.

Systematische Personalentwicklung will die Interessen der Verwaltung mit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich in Einklang bringen.



Personalentwicklung als kontinuierlicher Prozess



Ziele und Interessen der Personalentwicklung

Die Behörde verbindet mit Personalentwicklung folgende Ziele:

- : die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit zu erhalten und zu verbessern
- : die Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen zu erhalten
- : die Dienstleistungsorientierung zu verstärken
- : die Attraktivität zu steigern und den Nachwuchs zu sichern
- : die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern
- : das Verwaltungshandeln durch Einführung neuer Steuerungsmodelle zu optimieren
- : bei auftretenden Konflikten Hilfe anzubieten

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Interesse daran:

- : ihre Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit zu erhalten und zu verbessern
- : ihr vorhandenes Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten zu erhalten und zu verbessern
- : unterschiedliche und vielfältige Tätigkeiten auszuüben
- : ihre individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen zu verbessern
- : ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhalten
- : ihr berufliches Selbstverständnis in diesem Prozess neu zu definieren
- : bei auftretenden Konflikten gezielte Unterstützung zu bekommen

3 Zielgruppen der Personalentwicklung

Zielgruppen der Personalentwicklung sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Hauses – d.h. Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte, Beamtinnen und Beamte.

Einige Instrumente wie das „Mitarbeitergespräch“ sind für alle verbindlich, die begleitenden Seminare werden regelmäßig für alle angeboten. Aus finanziellen und/oder organisatorischen Gründen sind jedoch viele Bausteine nur schrittweise und nur für definierte Zielgruppen zu realisieren.

Schwerpunkte und Prioritäten für die Entwicklung von Handlungsfeldern ergeben sich beispielsweise durch organisatorische Veränderungen und deren Auswirkungen auf bestimmte Beschäftigtengruppen. (Bsp.: Der Abbau des Schreibdienstes hatte die Konzeption der Qualifizierung Teamassistenten zur Folge.)

4 Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe und bewegt sich im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung. Da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zielgruppe der Personalentwicklung sind, tragen auch alle Verantwortung – je nach Stellung und Funktion allerdings in unterschiedlicher Ausprägung.

Den sogenannten **Schlüsselpersonen** kommt im Rahmen der Personalentwicklung eine besondere Verantwortung zu. Als Schlüsselpersonen bezeichnen wir Kolleginnen und Kollegen, die auf Grund ihrer Funktion einen großen Wirkungskreis besitzen. Hierzu zählen u.a. alle Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion.

::: Die nachfolgende Übersicht zeigt die verschiedenen Grade der Verantwortung:

Behörden- und Abteilungsleitungen

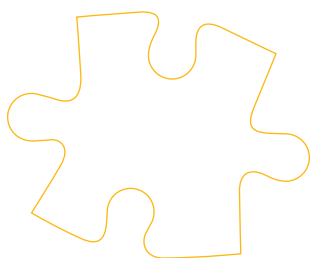
- : Entscheidung über Leitlinien und Ziele der Personalentwicklung
- : Bereitstellung von Ressourcen
- : Sicherstellung von Erfolgskontrollen
- : Vorbildfunktion

Personalabteilung

- : Gestaltung und Mitwirkung, Planung und Organisation bei der Konzeption von Instrumenten
- : Durchführung und Steuerung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- : Beratung der Beschäftigten

Führungskräfte

- : Weiterqualifizierung – auch im Sinne der Vorbildfunktion
- : Erfassung und Thematisierung der Personalentwicklungsbedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- : Umsetzung von Leitlinien
- : Schaffung lernförderlicher Rahmenbedingungen





Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- : Bereitschaft zu lernen
- : Übernahme von Eigenverantwortung
- : Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen

Projekt Personalentwicklung/ Arbeitseinheit Personalentwicklung

- : Personalentwicklungsbedarfe erfassen und zusammenführen
- : Konzeption, Planung, Organisation von Personalentwicklungsinstrumenten

::: Nach den Vorschriften des Landespersonalvertretungsrechtes

Personalvertretung

- : Interessenwahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- : Mitgestaltung und Beteiligung bei Personalentwicklungsaktivitäten

::: Vernetzung in der Praxis am Beispiel der Fort- und Weiterbildung

Durch die Systematisierung der Personalentwicklung kommt u.a. der Fortbildung und Qualifizierung eine noch größere Bedeutung zu. Konzeption und Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen orientieren sich an klar formulierten Anforderungen. Berufliche Weiterbildung findet am Arbeitsplatz ebenso wie in externen Seminaren statt. Lebenslanges Lernen muss von allen Beschäftigten als ein wesentlicher und notwendiger Bestandteil gezielter Personalentwicklung begriffen werden.

Die Konzeption von Fortbildungsmaßnahmen ist nicht alleinige Aufgabe der zuständigen Arbeitseinheiten. Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gleichermaßen aufgefordert ihren Fortbildungsbedarf zu benennen und Vorschläge zur Umsetzung zu machen. Diese Themen werden regelmäßig in Mitarbeitergesprächen erörtert.

(Vernetzung: Mitarbeitergespräch, Rahmenanforderungsprofil; Verantwortlich: Mitarbeiter/in, Vorgesetzte/r, Personalabteilung)

Die unterschiedlichen Bedürfnisse, sozialen Verpflichtungen oder gesundheitlichen Einschränkungen von Beschäftigten finden schon bei der Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen Beachtung (Qualifizierung und Gender Mainstreaming).

5 Organisation des Prozesses Personalentwicklung im Innenministerium

Das vorliegende Rahmenkonzept und bereits im Rahmen von Broschüren veröffentlichte Einzelinstrumente wurden durch das Projekt Personalentwicklung im Innenministerium NRW erarbeitet.

Ein Projektteam plante und steuerte den Prozess in Abstimmung mit der Behördenleitung, dem Personalabteilungsleiter als Auftraggeber, einer Projektgruppe und unter Hinzuziehung von externen Personalentwicklerinnen und -entwicklern. Die Gleichstellungsbeauftragte, der Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung waren Mitglieder in der Projektgruppe.

Auf der Grundlage einer umfangreichen Bestandsaufnahme ermittelten die Projektmitglieder Personalentwicklungsbedarfe und legten verschiedene Handlungsfelder fest. Unter Beteiligung der Beschäftigten wurden die Handlungsfelder meist im Rahmen von Teilprojekten erarbeitet (s. 8. Anhang: Übersicht Teilprojekte).

Der Dialog mit und zwischen den Beschäftigten wurde durch Veröffentlichungen und verschiedene Veranstaltungen gefördert.



::: Anwendungsbereich

Alle durch die Projektgruppe Personalentwicklung entwickelten und mit der Hausspitze abgestimmten Instrumente und Handlungsfelder werden allen Beschäftigten in Broschürenformat und online zur Verfügung gestellt. Zusammengefasst in einer Sammelbox sind sie fester Bestandteil eines jeden Arbeitsplatzes.

Sie sind für die jeweilige Zielgruppe Handlungsanweisung und gegenseitiger Anspruch. Personal- und Schwerbehindertenvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte sind bzw. werden entsprechend den rechtlichen Anforderungen beteiligt.



6 Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung

Die nachfolgende Reihenfolge stellt keine Gewichtung dar, sondern orientiert sich an der Reihenfolge der landesweitlichen Eckwerte zur Personalentwicklung.

6.1 Leitbild

Im August 2004 wurde nach zweijähriger Erprobung das Leitbild für unser Haus verbindlich. Es bietet einen Orientierungsrahmen für das Handeln und den Umgang miteinander. Die Leitsätze des Leitbildes sind als Ergebnis eines intensiven Diskussionsprozesses über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg entstanden und für alle Ebenen verbindlich.

Die Mitglieder der „Clearing-Stelle Leitbild“ stehen den Beschäftigten bei Verstößen gegen das Leitbild als Anlaufstelle zur Verfügung, um im Einvernehmen mit den Betroffenen nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

6.2 Rahmenanforderungsprofil

Seit Mai 2003 ist in unserem Haus das Rahmenanforderungsprofil verbindlich eingeführt.

Es ist auf den folgenden Grundlagen formuliert:

- : strategische Ziele des Innenministeriums,
- : Werte des Leitbildes,
- : Kennzahlen aus Mitarbeiterbefragungen,
- : Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung,
- : benannte Verbesserungsbereiche aus dem Bereich des Qualitätsmanagements.

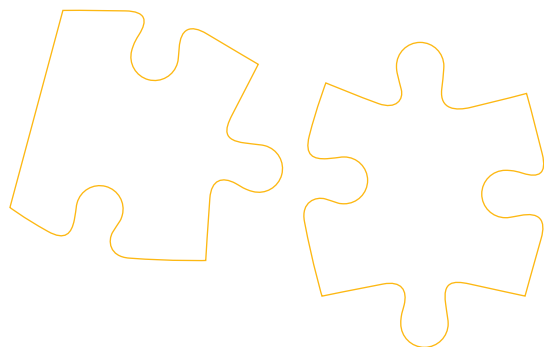
Dieses Rahmenanforderungsprofil beschreibt die folgenden neun Schlüsselkompetenzen:

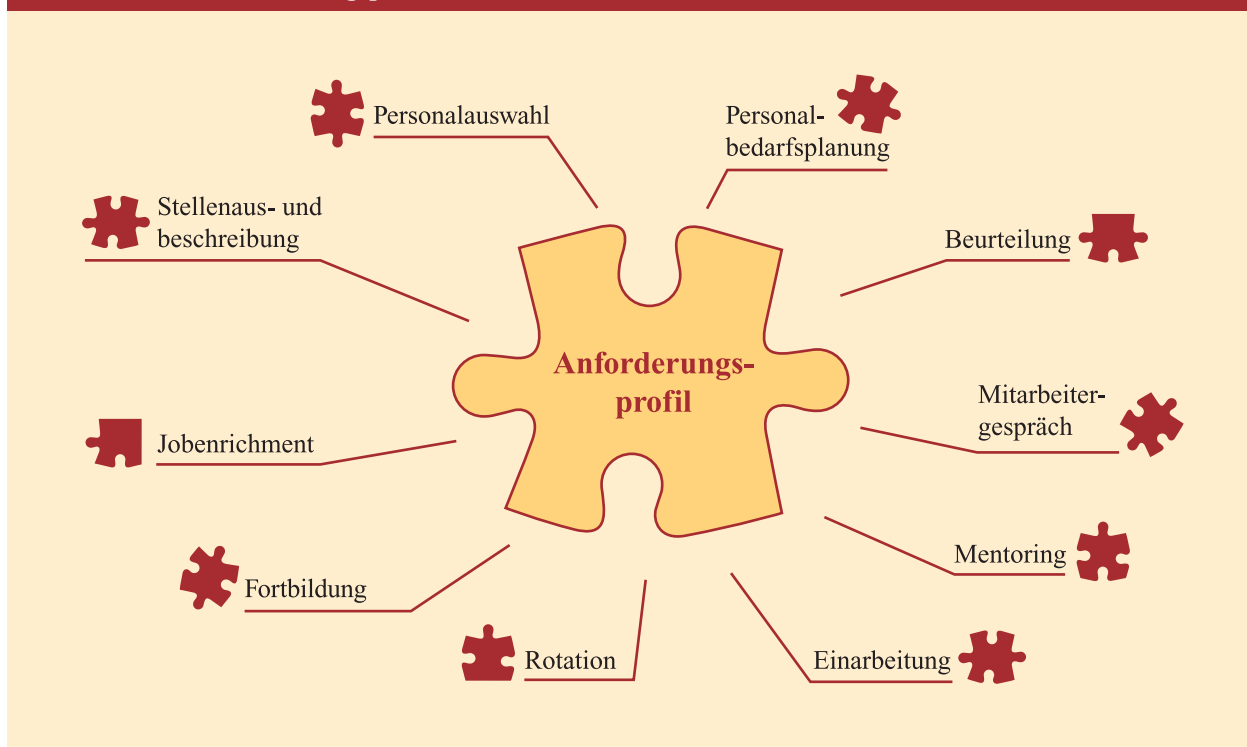
- : Fachkompetenz
- : Personalführungskompetenz
- : Kooperationskompetenz
- : Kommunikationskompetenz
- : Veränderungskompetenz
- : Wertevermittlung
- : Kundenorientierung
- : Strategische Kompetenz
- : Interkulturelle Kompetenz

Über diese sollen alle Beschäftigten des Hauses – unabhängig von Hierarchie und Funktion – in unterschiedlicher Gewichtung und Ausprägung verfügen. Alle Einzelheiten zu diesem Thema sind in dem Leitfaden „Das Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW“ (2003) beschrieben.

Das Rahmenanforderungsprofil bildet die Grundlage für die Bestimmung der konkreten Anforderungsprofile für jede einzelne Position/Funktion/Stelle in unserem Haus. Im Rahmen einer Anforderungsanalyse werden dabei zunächst die typischen, bedeutsamen Tätigkeiten gesammelt, die auf dem zu besetzenden Arbeitsplatz anfallen. Anschließend werden die Eigenschaften und Fähigkeiten (Kompetenzen) ermittelt, über die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verfügen sollte.

Dieses Anforderungsprofil ist die Grundlage jeglicher Personalentwicklung. Es bildet die Basis für fast alle Instrumente der Personalentwicklung und ermöglicht so eine ganzheitlich strategische Ausrichtung. Die Kenntnis der Anforderungen und damit der geforderten und zu fördernden Qualifikationen aller Beschäftigten erhöht gleichzeitig die Transparenz und stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch den Abgleich des Anforderungsprofils (Soll) eines vorhandenen oder eines neuen Arbeitsplatzes mit dem individuellen Profil einer Person (Ist) wird deutlich, in welchen Bereichen die Weiterqualifizierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sinnvoll und notwendig ist.





Das Anforderungsprofil als Bindeglied für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung

6.3 Personalbedarfsplanung und Bedarfsermittlung

Ziel der Personalbedarfsplanung und -ermittlung ist es, den vorhandenen Personalbestand und den ermittelten Personalbedarf in Einklang zu bringen. Zunächst wird dazu eine Personalbestandsanalyse unseres Hauses erforderlich. Hinzu kommt eine Beschreibung gegenwärtiger und künftiger Anforderungen an das Personal.

Daneben werden aber auch andere Faktoren wie z.B. Altersstruktur, Geschlechterverhältnis und Potenziale (Erfahrungen, Kenntnisse, Qualifikationen) der Beschäftigten im Rahmen der Personalbedarfsplanung berücksichtigt.

6.4 Stellenbeschreibung, Stellenaus-schreibung und Personalauswahl

Bei der Besetzung frei werdender Stellen geht es darum, möglichst viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen. Je nach Zweckmäßigkeit kann dies durch Ausschreibung, durch ein Interessenbekundungsverfahren oder aber durch Gespräche (vgl. auch unter Nr. 6.9) erfolgen.

Im Ausschreibungstext wird das Anforderungsprofil der Stelle mit den drei bis vier wichtigsten Kompetenzen und ein oder zwei dazugehörigen beobachtbaren Verhaltensweisen beschrieben. Daneben werden Funktionsbezeichnung, Bewertung der Stelle, die wichtigsten Tätigkeiten und die zuständigen Ansprechpersonen im Personal- und Fachreferat benannt. Die Ausschreibung wird der Gleichstellungsbeauftragten zur Mitzeichnung vorgelegt und der Schwerbehindertenvertretung zur Kenntnis gegeben. Die Personalvertretung wird beteiligt.



Im Rahmen des Personalauswahlverfahrens werden schließlich die in der Stellenausschreibung beschriebenen Anforderungen mit dem konkreten Profil der Bewerberinnen und Bewerber abgeglichen mittels – je nach Stelle – unterschiedlich strukturierter Verfahren. Ziel ist es, unter dem Gesichtspunkt der Bestenauslese die richtige Person am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen, damit eine Grundlage sowohl für die Zufriedenheit auf Seiten der Beschäftigten als auch für ein optimales Arbeitsergebnis geschaffen ist.

Jeder Auswahltermin wird von einer Kommission durchgeführt, die am Ende die Empfehlung zur Besetzung der ausgeschriebenen Stelle abgibt. Die Durchführung des Auswahlverfahrens erfolgt durch eine Kommission mit dem Ziel, die größtmögliche Objektivität der Bewertung zu erreichen.

Mitglieder von Personalauswahlkommissionen werden geschult, um einen einheitlichen Standard der Verfahren sicherzustellen.

6.5 Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Einer gezielten Einführung und Einarbeitung kommt sowohl aus Sicht der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch aus Sicht der Behörde entscheidende Bedeutung zu. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf Grund von Informations- und Erfahrungsdefiziten sowie dem anfänglichen Fehlen sozialer Bindungen am neuen Arbeitsplatz auf Unterstützung von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen angewiesen, um möglichst bald die notwendige Orientierung zu erhalten. Art und Weise der Einführung und Qualität der Einarbeitung wirken sich dabei auf der einen Seite unmittelbar auf die Motivation und das Arbeitsklima innerhalb des Arbeitsbereichs aus. Auf der anderen Seite sind auch Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte an einer zeitnahen, sachgerechten Erledigung der übertragenen Aufgaben interessiert.

Ziel eines erfolgreichen Eingliederungsprozesses ist es daher, neuen Beschäftigten Dienststelle und Aufgabenbereich möglichst frühzeitig nahe zu bringen und sie in das Arbeitsumfeld zu integrieren. Dies gilt neben Neueinstellungen ebenso für Berufsrückkehrer/-innen und für alle Beschäftigten, denen ein neuer Arbeitsbereich übertragen wird.

Einführung und Einarbeitung bilden damit eine bedeutende Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten. Sie organisieren die Einführungsphase und sind in erster Linie für die Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Um eine schnelle und effiziente Einführung und Einarbeitung zu gewährleisten, enthält die Broschüre „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ eine Handlungsempfehlung zu diesem Thema. Eine Begrüßungsmappe für jede neue Mitarbeiterin bzw. jeden neuen Mitarbeiter erleichtert überdies den Einstieg.

Schließlich sollen die Einarbeitung und Einführung durch eine konkret benannte Ansprechperson aus dem jeweiligen Arbeitsbereich übernommen werden.

6.6 Mentoring

Mentoring ist ein sinnvolles Instrument zum Austausch von beruflichen Erfahrungen durch regelmäßige persönliche Gespräche. Hierzu wird einzelnen Beschäftigten für einen festgelegten Zeitraum eine Kollegin/ein Kollege als Mentorin/Mentor zugeordnet.

Mentorin oder Mentor sollten berufserfahrene Kolleginnen/Kollegen sein, die in der beruflichen Entwicklung beraten und berufliche Erfahrungen vermitteln. Sie oder er begleitet durch eine aktive Unterstützung in beruflichen Situationen wie z.B. bei Entscheidungs- und Problemsituationen, Führungsverhalten, Handlungs- und Managementstrategien. Auf keinen Fall sollten die Personen in einer unmittelbaren hierarchischen Beziehung zueinander stehen.

Für ein erfolgreiches Mentoring-Programm ist es erforderlich, dass die Mentorinnen und Mentoren auf ihre Rolle vorbereitet werden und eine persönliche Rollenklärung ermöglicht wird.

6.7 Aus-, Fort- und Weiterbildung

Effiziente Personalentwicklung ist nur möglich, wenn die Beschäftigten durch flankierende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, den veränderten Leistungserwartungen der modernen Verwaltung zu entsprechen. Die dienstliche Fortbildung soll dabei zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen und das berufliche Weiterkommen sowie die Flexibilität fördern.

Fortbildung soll nicht nur als Mittel zur aktuellen Leistungsverbesserung, sondern auch als Vorbereitung auf die Übernahme neuer Aufgaben dienen.

Die Teilnahme an festgelegten Fortbildungsmaßnahmen wird zukünftig ein mitentscheidendes Kriterium für die Übertragung bestimmter Ämter und Funktionen werden.

Fort- und Weiterbildungsbedarf besteht daher grundsätzlich in allen Aufgabenbereichen für alle Beschäftigten unabhängig von Laufbahn, Einstufung, Dienst- oder Lebensalter. Permanentes Lernen ist eigenverantwortliche Verpflichtung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Alle Beschäftigten des Hauses haben die Möglichkeit, Seminare aus den Jahresprogrammen der Fortbildungsakademie Mont-Cenis in Herne und des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik des Landes Nordrhein-Westfalen zu besuchen. Bei der Zusammenstellung des Programms wird auf die entsprechenden Bedürfnisse unseres Hauses geachtet. Bei Bedarf werden auch außerhalb des Standardprogramms hausspezifisch zugeschnittene Fortbildungsmaßnahmen angeboten. Aufgrund der sich ständig ändernden Anforderungen und der anhaltenden öffentlichen Finanzknappheit werden zukünftig auch alternative Lernwege wie z.B. E-Learning und Blended Learning genutzt werden.

Der individuelle Fortbildungsbedarf jedes bzw. jeder einzelnen Beschäftigten ist durch die Vorgesetzten im Rahmen der Mitarbeitergespräche unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils zu thematisieren. Die im Rahmen dieser Gespräche identifizierten Bedarfe und Wünsche können an das zuständige Personalreferat weitergeleitet werden.

Bei der Gestaltung und Organisation der Fortbildung werden dienstliche und außerdienstliche Verpflichtungen der Beschäftigten berücksichtigt.

6.8 Teamassistentz

Geänderte Arbeitsinhalte und -bedingungen machten es erforderlich, die Schreibdienste an eine moderne und zukunftsorientierte Verwaltung anzupassen. Zudem sollten die Entwicklungsmöglichkeiten von Angehörigen des Schreibdienstes erweitert werden. Zur Erreichung dieses Ziels wurde für die Angehörigen dieses Personenkreises die neue Funktion der Teamassistentz geschaffen. Um die Beschäftigten bei diesem Veränderungsprozess zu begleiten und zugleich eine bestmögliche Aufgabenerledigung

sicherzustellen, wurden geeignete Angebote zur Weiterqualifizierung entwickelt. Das Ergebnis ist in der Broschüre „Qualifizierung Teamassistentz“ dokumentiert.

Diese Qualifizierungsangebote werden nach Bedarf weiter geführt.

6.9 Rotation

Rotation bedeutet gesteuerte Arbeitsplatzwechsel vorzunehmen. Sie ist ein geeignetes Instrument, die Vielseitigkeit und Flexibilität der Beschäftigten zu fördern. Sie dient dazu, die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der beruflichen Tätigkeit neu zu beleben und langfristig zu erhalten. Deshalb ist es für alle Beschäftigten sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen Erfahrungen zu sammeln und die Organisation aus dem Blickwinkel verschiedener Arbeitseinheiten kennen zu lernen.

Rotation ist fester Bestandteil einer gezielten Personalentwicklung. Die Beschäftigten des Geschäftsbereiches können sich darüber hinaus im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes für nordrhein-westfälisches Personal in europäischen und internationalen Institutionen für eine zeitlich befristete Tätigkeit in diese bewerben.

6.10 Hospitation

Hospitationen von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung in Unternehmen oder Verbänden der Privatwirtschaft für einen begrenzten Zeitraum (3-6 Monate) dienen dem Ziel das gegenseitige Verständnis von Verwaltung und Wirtschaft zu stärken. Die Managementmethoden beider Seiten werden transparent.

Geeignet für eine Hospitation sind u.a. die Bereiche Personalwesen, Organisation und Informationstechnologie sowohl in Unternehmen des produzierenden Gewerbes als auch in Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Denkbar sind auch Hospitationen in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung (z.B. Kommunalverwaltungen).



6.11 Aufstiegsqualifizierung

Durch Eigeninitiative und gelegentliche Übernahme höherwertiger Aufgaben (z.B. Vertretung in einer Ressortbesprechung, Projektleitung) können sich Beschäftigte für weiterführende Funktionen vorbereiten und empfehlen. Dies wird durch den Besuch geeigneter Fortbildungsmaßnahmen unterstützt. Das entsprechende Vorgehen sollte mit dem oder der Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch gemeinsam abgestimmt werden.

Die Aufstiegsverfahren in unserem Haus richten sich im Einzelnen nach der Laufbahnverordnung und der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes des Landes NRW und der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für Laufbahnen des gehobenen nichttechnischen Dienstes im Lande NRW. Darüber hinaus gelten die Richtlinien für den Aufstieg vom gehobenen in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst im Geschäftsbereich des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen (RdErl. d. Innenministeriums v. 10.06.1992 -II B 6-5.03-21/91) und die Richtlinien für die Einführung in die Laufbahnen des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes (RdErl. d. Innenministeriums v. 21.06.1994 -II B 4-6.51.00-4/93).

Die einzelnen Aufstiegsverfahren werden entsprechend den aktuellen Qualitätsstandards von externen Expertinnen und Experten und auf der Grundlage von Anforderungsprofilen begleitet.



6.12 Führungskräfteentwicklung

Eine herausragende Bedeutung im Bereich der Personalentwicklung hat die konzeptionelle Führungskräfteentwicklung vor dem Hintergrund des Rahmenanforderungsprofils unseres Hauses. Die ständig steigenden Anforderungen an alle Beschäftigten durch Aufgabenzuwächse, strukturelle Veränderungen und die Einführung neuer Steuerungsmodelle sind nur zu bewältigen, wenn die Führungskräfte neben der notwendigen Fachkompetenz im konkreten Arbeitsgebiet auch über die erforderliche Personalführungskompetenz verfügen.

Diesem Umstand wird in unserem Haus durch die von der Fortbildungsakademie Mont-Cenis in Herne angebotene Seminarreihe Führungstrainings I bis III Rechnung getragen. Die Teilnahme an diesen Fortbildungsmaßnahmen soll für Führungskräfte verbindlich und für die Übertragung höherwertiger Führungsfunktionen erforderlich werden.

Führungskräfte sind für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Daher kommt ihnen in diesem Bereich eine Schlüsselrolle zu. Alle Beschäftigten des höheren Dienstes setzen sich im Rahmen einer Seminarreihe „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“ mit ihrer aktuellen oder zukünftigen Rolle als Personalentwickler/-in und den sich daraus ergebenden Aufgaben und Herausforderungen auseinander.

Zielgruppe sind zukünftig auch weitere Beschäftigte mit Führungsaufgaben.

Gegenstand der Weiterqualifizierung von Führungskräften werden auch Fortbildungsmaßnahmen sein, die die Verantwortlichkeit von Vorgesetzten bei der Bewältigung von Konflikten in den Arbeitsbereichen deutlich machen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.



6.13 Führungsfeedback

Führungskräfte tragen als Schlüsselpersonen im Prozess der Personalentwicklung im Innenministerium NRW Verantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch für deren Personalentwicklung. Um Führungskräfte bei diesen Aufgaben zu unterstützen, hat das Projekt Personalentwicklung das Führungsfeedback als besondere Form der Mitarbeiterbefragung und Führungskräfteentwicklung konzipiert. Auf freiwilliger Basis wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt, ihren Vorgesetzten in anonymisierter Form mittels eines standardisierten Fragebogens Rückmeldung über das erlebte Führungsverhalten zu geben. Die Führungskräfte erhalten so Informationen über ihr Verhalten und dessen Wirkung. Die Rückmeldung bezieht sich dabei auf die im Anforderungsprofil formulierten besonderen Anforderungen an Führungskräfte. Die zusammengefassten Bewertungen werden nur der jeweiligen Führungskraft durch eine externe Person bekannt gegeben.

Eine umfassende Beschreibung des Instrumentes findet sich in der Dokumentation „Leitfaden Führungsfeedback für die Beschäftigten des Innenministeriums – Informationen und Anwendungshinweise“.

Die Ergebnisse der Pilotbefragung sind in der Broschüre „Bericht zum Führungsfeedback im Innenministerium NRW“ dokumentiert. Das Führungsfeedback wird zukünftig allen Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion zur Verfügung stehen.

6.14 Stellvertretung

Der Einsatz als Stellvertreterin oder Stellvertreter einer Führungskraft dient dazu, Beschäftigte an Führungsaufgaben heranzuführen. Probe- und Bewährungszeiten dienen sowohl der Feststellung als auch der Entwicklung der Eignung und sind mitentscheidend für den Personaleinsatz. Der Einsatz als Stellvertreterin oder Stellvertreter kann durch entsprechende Weiterqualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Mentoring oder Coaching unterstützt und begleitet werden.

6.15 Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

Von zentraler Bedeutung für die aktive Beteiligung der Beschäftigten an „ihrer“ Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch. Es dient dem umfassenden und regelmäßigen Dialog mit den Vorgesetzten über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken.

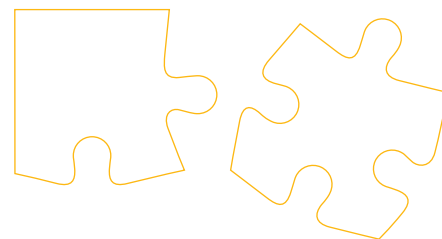
Das Gespräch gibt der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter Raum, im Abstand zum Tagesgeschehen die eigenen Zielvorstellungen zum Aufgabengebiet zu äußern, Verbesserungen zu Arbeitsabläufen vorzuschlagen und Wünsche zur weiteren beruflichen und fachlichen Weiterentwicklung anzusprechen. Den Vorgesetzten ermöglicht das Gespräch, die Auffassungen, Probleme und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser kennen zu lernen. Das Gespräch verlangt von ihm/ihr eine Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation des jeweiligen Verantwortungsbereichs. Er/sie muss sich sowohl über eigene Stärken und Schwächen als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die Aufgabenanforderungen Gedanken machen und das eigene Führungsverhalten – insbesondere bei kritischen Rückmeldungen aus dem Mitarbeiterkreis – reflektieren.

Das Mitarbeitergespräch ist in unserem Haus regelmäßig und mindestens einmal jährlich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als gleichberechtigte „Partner/-innen“ zu führen. Es ist ein vertrauliches „Vier-Augen Gespräch“. Fortbildungs-, Förder- oder Umsetzungswünsche der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, die im Rahmen des Gespräches thematisiert werden, können einvernehmlich an das zuständige Personalreferat weitergegeben werden.

Das Mitarbeitergespräch ist für alle Beschäftigten des Hauses verpflichtend und alle Vorgesetzten tragen für die Durchführung eine besondere Verantwortung.

Eingebettet in das Mitarbeitergespräch ist die jährliche Vereinbarung von Arbeitszielen und persönlichen Zielen. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für ziel- und qualitätsorientiertes Verwaltungshandeln. Gleichzeitig wird die Identifikation mit den Aufgaben der Behörde erleichtert und mehr eigenverantwortliches Handeln im eigenen Zuständigkeitsbereich ermöglicht. Aus Sicht der Organisation sind Zielvereinbarungen ein unverzichtbares Instrument um die Aufgabenerfüllung in unserem Haus zu steuern.

In der Broschüre „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ sowie in der durch das Referat Qualitätsmanagement unseres Hauses herausgegebenen Broschüre „Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung“ wird eine ausführliche Hilfestellung für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzte zur Führung der Gespräche gegeben.



6.16 Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist eines von mehreren Instrumenten einer sachgerechten Personalförderung und Personalauswahl. Sie dient in erster Linie dazu, den Dienstvorgesetzten zu ermöglichen, Entscheidungen über die Beförderung am Grundsatz der Bestenauslese auszurichten. Sie ist damit Grundlage der individuellen Verwendungsplanung und Ansatzpunkt für die zielgenaue Besetzung freiwerdender Stellen. In dieser Funktion wird sie ergänzt durch das jährliche Mitarbeitergespräch. Nähere Informationen können den Richtlinien für die dienstliche Beurteilung zur Vorbereitung von Personalmaßnahmen, insbesondere Beförderungsentscheidungen (RdErl. des Innenministeriums v. 20.12.2001) entnommen werden.



6.17 **Jobenlargement und Jobenrichment**

Weitere Elemente der Personalentwicklung unter dem Aspekt der arbeitsplatzbezogenen Entwicklungsmaßnahme sind die Instrumente Jobenlargement und Jobenrichment. Während das Jobenlargement die Hinzufügung weiterer, qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten umfasst, werden beim Jobenrichment mehrere unterschiedlich schwierige, aber sachlich zusammengehörende Tätigkeiten in einem neuen Aufgabenkomplex zusammengefasst. Durch ein höheres Maß an Tätigkeitsvielfalt dienen diese Instrumente zum einen der Durchbrechung des Monotonieeffektes immer gleicher Arbeitsabläufe und -inhalte, zum anderen der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. Die erweiterte Autonomie begünstigt persönliche Erfolgserlebnisse der Beschäftigten, trägt zur Stärkung des Selbstbewusstseins bei und erzeugt dadurch eine erhöhte Leistungsbereitschaft. Unter dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung sollten diese Instrumente deshalb verstärkt Einsatz finden. Bei Angestellten können diese nur unter Beachtung der geltenden Rahmenbedingungen des BAT genutzt werden.

6.18 **Projektarbeit**

Der systematische Einsatz in Projekten, sei es in Projektleitungsfunktion oder der Mitarbeit in Projektgruppen, zielt unter den Aspekten der Personalentwicklung darauf ab, vorhandene fachliche und methodische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen und soziale Kompetenzen wie Flexibilität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten zu erweitern. Gleichzeitig soll die systematische Übertragung von Sonderaufgaben vorhandene Qualifikationen fördern und erweitern.

6.19 **Coaching**

Eine besondere – individuell auf Personen und Situationen abgestimmte – Form der Führungskräftefortbildung stellt das Coaching dar. Coaching ist eine spezielle Form der berufsbezogenen Beratung mit unterstützendem und beratendem Charakter. Es dient der Verbesserung der Selbstwahrnehmung sowie der Analyse und dem Erhalt der Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen. Die Übernahme neuer Funktionen, Störungen in der Kommunikation, aber auch Konflikte zwischen Einzelnen oder ganzen Gruppen lassen bei Führungskräften häufig Fragen und Probleme entstehen, die mit fachlichem Wissen

allein nicht zu lösen sind. Coaching wird als eine Form der kontinuierlichen, fachlichen Beratung für solche Fragen und Probleme beruflichen Handelns genutzt, bei denen die systematische Reflexion der eigenen beruflichen Interaktion im Mittelpunkt steht. Coaching ist damit als Instrument zur Qualitätssicherung eine notwendige Ergänzung zu den traditionellen Seminaren und wird sowohl für einzelne Personen als auch für Gruppen angeboten.

6.20 **Gender Mainstreaming**

Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Das Konzept geht davon aus, dass sich das Leben, der Alltag, die Wirklichkeiten und Wahrnehmungen von Frauen und Männern unterscheiden. Wo immer Entscheidungen anstehen, Programme und Aktivitäten diskutiert und realisiert werden, sollen die Auswirkungen auf beide Geschlechter überprüft werden.

Sollte bei der Genderprüfung festgestellt werden, dass die beabsichtigte Maßnahme ein Geschlecht bevorzugt bzw. benachteiligt, sollen im Vorfeld bereits Ausgleichsmaßnahmen überlegt werden, um die Gleichstellung der Geschlechter zu garantieren.

Für alle im Rahmen des Projektes Personalentwicklung entwickelten Instrumente wurde die Genderprüfung durchgeführt (*siehe 8. Anhang*).

6.21 **Frauenförderung**

Neben den üblichen Maßnahmen der Potenzialerkennung und Förderung muss Personalentwicklung auch auf die spezielle Situation von Frauen eingehen. Angestrebtes Ziel ist die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Beseitigung bestehender Nachteile. Deshalb sind Frauen eine eigene Zielgruppe von Personalentwicklung. Unser Haus erstellt regelmäßig einen Frauenförderplan, der einen speziellen Maßnahmenkatalog enthält. Ferner ist ein Arbeitskreis „Gleichstellung“ eingerichtet, der sich mit Kritikpunkten aus der Mitarbeiterbefragung 2000 befasst und Maßnahmen zur Verbesserung der bestehenden Situation entwickelt. Die Beschäftigten haben überdies die Möglichkeit, sich mit Fragen und Anregungen an die Gleichstellungsbeauftragte zu wenden.



6.22 Flexible Arbeitszeiten, Telearbeit

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit – wie Teilzeit und der Modellversuch „Variable Arbeitszeit“ – bietet die Chance, persönliche, gesundheitliche und familiäre Belange mit dienstlichen Interessen zeitlich in Übereinstimmung zu bringen. Flexible Arbeitszeiten steigern die Arbeitszufriedenheit und fördern die Motivation der Beschäftigten. Nach dem derzeitigen Sachstand in unserem Haus haben Personalrat und Behördenleitung am 03.03.2004 auf Grundlage des § 13 AZVO (Experimentierklausel) eine 3. ergänzende Dienstvereinbarung geschlossen. Wesentliche Inhalte der 2. Vereinbarung sind insbesondere der Wegfall der Kernarbeitszeit und der monatlichen Kappungsgrenze von 20 Stunden sowie die unbegrenzte Inanspruchnahme von Zeitausgleich. Die aktuelle Dienstvereinbarung ist bis zum 30.06.2005 befristet.

Auch die Einführung von Telearbeit stellt ein geeignetes Instrument dar, um den gesteigerten Flexibilitätsbedürfnissen der Beschäftigten gerecht zu werden und gleichzeitig Produktivität und Effizienz zu steigern. Damit bildet die Telearbeit ein modernes und flexibles Instrument des Personalmanagements, das einen wichtigen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leistet. In unserem Haus wird das Prinzip der alternierenden Telearbeit praktiziert. Darunter ist eine auf Informations- und Kommunikationstechnologie gestützte Tätigkeit zu verstehen, die Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigte zum Teil in ihrer Privatwohnung und zum Teil im Dienstgebäude des Innenministeriums erbringen. Während der häuslichen Arbeitszeit nutzen die Beschäftigten elektronische Kommunikationsmittel für die Verbindung zur Behörde. Geregelt ist die Telearbeit durch Dienstvereinbarung.



6.23 Zusammenarbeit und Führung

Ein weiterer wichtiger Baustein der Personalentwicklung besteht in der Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung. Durch Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können vorhandene Leistungsreserven erschlossen werden, ohne gleichzeitig den Leistungsdruck zu erhöhen. Eine effiziente Aufgabenerfüllung und eine von Gegenseitigkeit geprägte Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordern ein übereinstimmendes Verständnis über Art und Weise sowie Inhalt der Aufgabenerfüllung. Die Aufstellung von

Grundsätzen kann dabei Orientierungshilfe geben und eine gemeinsame Wertebildung unterstützen. Bereits seit 1994 liegen für das Innenministerium NRW die „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ vor, die seit 1996 verbindliche Geltung für den gesamten Geschäftsbereich haben.

Eine Verwaltungskultur gegenseitiger Achtung, gegenseitigen Vertrauens und partnerschaftlicher Zusammenarbeit sind vorrangige Ziele, die sich auch im Leitbild für die Beschäftigten des Innenministeriums wiederfinden. Die formulierten Grundsätze sollen dazu beitragen, Zusammenarbeit und Führung zielorientiert, mitarbeiterbezogen und situationsbestimmt zu praktizieren.

Die Umsetzung der „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ sowie deren Realisierung im Arbeitsalltag werden durch entsprechende Fortbildungen auf allen Hierarchieebenen unterstützt und begleitet.



6.24 Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung als integraler Bestandteil der Personalentwicklung verfolgt das Ziel, die Gesundheit – das körperliche und seelische Wohlbefinden – der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Unter dem Oberbegriff der betrieblichen Gesundheitsförderung werden insbesondere für die Bereiche Suchtprävention und Umgang mit Konflikten gezielte Maßnahmen und Informationsveranstaltungen angeboten.

Bei auftretenden psychosozialen Problemen haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich an die Sozialen Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner (SAP) zu wenden. Diese Kolleginnen und Kollegen haben eine eigens darauf abgestimmte Ausbildung durchlaufen, um den Beschäftigten bei unterschiedlichen Problemen qualifizierte Beratung und Unterstützung zu vermitteln.



6.25 Integration schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Rahmen der Personalentwicklung ist die Berufsförderung und die Integration von Menschen mit Behinderungen selbstverständlich. Hierzu enthält die von der Landesregierung am 04. November 2003 beschlossene „Richtlinie zur Durchführung der Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) im öffentlichen Dienst im Land Nordrhein-Westfalen“ (Runderlass des Innenministeriums vom 14.11.2003 - 25 - 5.35.00 - 5/03 SMBl. NRW. 203030) verbindliche Vorschriften zur Auslegung und Ergänzung der gesetzlichen Bestimmungen.

Durch eine Vielzahl konkreter Maßnahmen fördert die Richtlinie die barrierefreie aktive Teilnahme schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben. Zur Sensibilisierung für die besondere Situation von Menschen mit Behinderungen sind gezielte Informationsangebote in Planung.

6.26 Förderperspektiven für Fachspezialistinnen und Fachspezialisten

In einigen Arbeitsbereichen ist die Umsetzung des Grundsatzes der Förderung von Verwendungsbreite nicht sinnvoll, da die Aufgabenerfüllung eine besondere fachliche Spezialisierung erfordert. Dies bedeutet aber nicht, dass generell Fachspezialistinnen und Fachspezialisten die Möglichkeit genommen ist andere oder auch höherbewertete Aufgaben zu übernehmen. Vielmehr werden durch das zuständige Personalreferat zusammen mit den Beschäftigten individuelle Möglichkeiten und Förderperspektiven unter Berücksichtigung der speziellen Qualifikation entwickelt.

7 Ausblick

Mit dem vorliegenden Rahmenkonzept und den veröffentlichten Bausteinen ist der Prozess der Personalentwicklung in unserem Hause nicht abgeschlossen. Der Prozess geht weiter. Die Konzepte müssen zum Teil ausgebaut, hauptsächlich müssen sie weiter gelebt werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert dies zu unterstützen.

Neues kann aber auch verunsichern. Beeinträchtigungen der Motivation, der Arbeitsergebnisse und des Behördenklimas können die Folge sein. Hier ist ein intensiver, gesteuerter und konstruktiver Dialog erforderlich. Dies kann beispielsweise im Rahmen von hierarchieübergreifenden, abteilungsbezogenen Informations- und Diskussionsveranstaltungen erfolgen.

Viele Rückmeldungen von Beschäftigten zeigen, dass Personalentwicklung als Mitarbeiterförderung und Chance erlebt wird. Das ist Motivation, diesen Weg weiter zu gehen.

Folgende Themenfelder stehen in Zukunft an:

- : Weiterführung Führungskräfteentwicklung
- : Weiterführung Qualifizierung Teamassistenten
- : Betriebliche Gesundheitsförderung: Behördenkonzept zur Suchtprävention
- : Umgang mit Konflikten
- : Mentoring
- : Potenzialanalysen
- : Evaluation der Instrumente auch auf der Basis von Kennzahlen z.B. aus Mitarbeiterbefragungen, Krankstandserhebungen, Personalbestandsanalysen

8 Anhang

::: Genderprüfung

Bei der Planung und Durchführung der Bausteine der Personalentwicklung werden die folgenden Fragen im Rahmen der Genderprüfung berücksichtigt:

: 1. Wie viele Frauen und Männer sind davon betroffen?

: 2. Sind Frauen und Männer von der Regelung in unterschiedlicher Art und Weise betroffen?

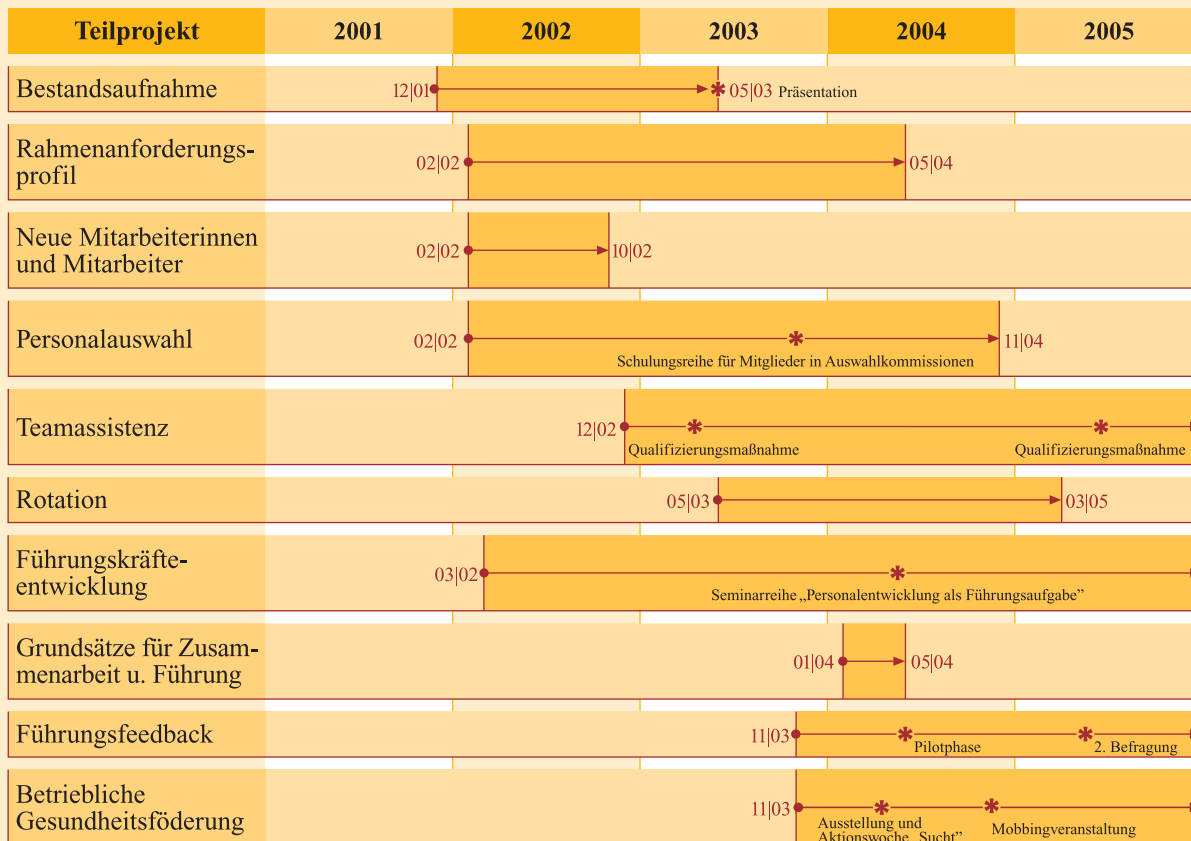
- ::: Wenn nein: Warum nicht?
- ::: Wenn ja: : In welcher Form?*
- : Ist die Nichtbeachtung dieser Unterschiede von Relevanz?
- : Ist die Schaffung eines Ausgleiches erforderlich?

**(Welche Auswirkungen hat die Regelung jeweils konkret auf Männer und auf Frauen. Abschätzung von Art und Ausmaß der Betroffenheit anhand geschlechterdifferenzierter Daten – ggfs. auf der Grundlage von Schätzungen.)*

: 3. Formulierung der endgültigen Zielsetzung und des weiteren Vorgehens:

- ::: Welches Ziel wird angestrebt?
- ::: Gibt es Konflikte aus der Sicht der Adressatenkreise bzgl. dieses Zieles?

::::: Übersicht über die Teilprojekte





9 Verzeichnis der weiteren Veröffentlichungen

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung,
5. Auflage, 2004

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Unser Leitbild, 2001

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Das Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums Nordrhein-Westfalens,
2003

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Bestandsaufnahme, 2003

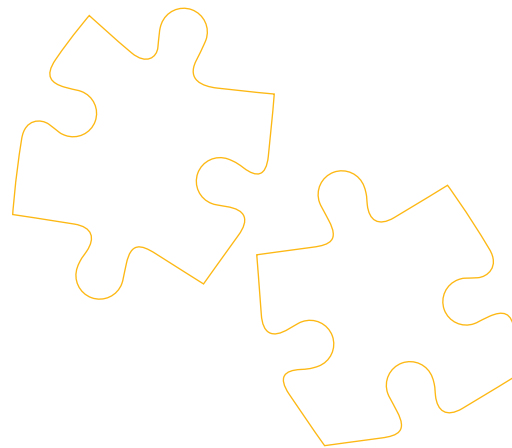
- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen, 2003

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Qualifizierung Teamassistenten, 2004

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Leitfaden Führungsfeedback für die Beschäftigten des Innenministeriums, 2004

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Grundsätze zur Personalentwicklung durch Rotation,
2004

- ∴ Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen:
Bericht zum Führungsfeedback im Innenministerium NRW, 2004



Impressum

: Herausgeber

Innenministerium
des Landes Nordrhein-Westfalen
- Referat Öffentlichkeitsarbeit -

Haroldstraße 5
40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871-01
Telefax: 0211/871-3355
poststelle@im.nrw.de
www.im.nrw.de

: Umschlag und Gestaltung

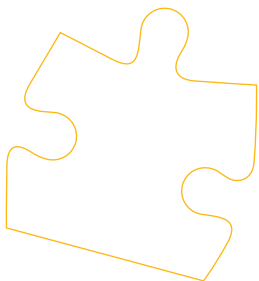
liniezwei Kommunikationsdesign
www.liniezwei.de

: Druck

JVA Geldern

: Stand

März 2005



Innenministerium
des Landes
Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 5
40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871-01
Telefax: 0211/871-3355
poststelle@im.nrw.de
www.im.nrw.de

