

**Rahmenpersonalentwicklungskonzept für die
Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern**

1 Einleitung

Mit dem Personalentwicklungskonzept für die Landesverwaltung von Mecklenburg-Vorpommern werden Leitlinien aufgezeigt, aufgrund derer das Leistungsvermögen aller Beschäftigten gefördert und die Bewältigung der ihnen obliegenden Aufgaben effizienter gestaltet werden sollen. Personalentwicklung lässt sich zusammengefasst als Teil des Personalmanagements, der Fortbildung sowie der Organisationsentwicklung umschreiben und muss dabei auch im Lichte des Selbstverständnisses der staatlichen Verwaltung betrachtet werden. Es ist das wesentliche Ziel einer Personalentwicklung, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Blick auf die aktuellen sowie künftigen Anforderungen des öffentlichen Dienstes auszubauen. Dabei geht es sowohl um fachliche als auch soziale Fähigkeiten. Der Erfolg einer derartigen Personalentwicklung bedingt folglich ein Bündel an Maßnahmen und Methoden – wie z. B. Leistungserfassung, Mitarbeitergespräche, gezielte Fortbildung -, die im Folgenden näher zu beleuchten sind.

Personalentwicklung muss sich an den spezifischen Anforderungen des öffentlichen Dienstes ausrichten. Sein entscheidendes Wesensmerkmal ist das Rechtsstaatsprinzip, d. h. staatliches Handeln muss berechenbar und voraussehbar, strikt an Recht und Gesetz gebunden sein. Dieser Prämisse haben sich sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen unterzuordnen.

In dieser Hinsicht kommt zugleich dem Berufsbeamtentum eine zentrale Bedeutung zu. Dessen Struktur, wie sie in Artikel 33 Absatz 4 und 5 GG verankert ist, bildet mit seinen Ausprägungen des Lebenszeitprinzips und der durch das Laufbahnrecht vermittelten Professionalität einen wesentlichen Garant für rechtsstaatliches Verwaltungshandeln. Diese Merkmale und das damit verknüpfte Berufsethos müssen auch und gerade für die Personalentwicklung sinnvoll genutzt werden. Dabei darf nicht verkannt werden, dass die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums ebenfalls auf die Rechte und Pflichten von Angestellten ausstrahlen. Als Angehörige des öffentlichen Dienstes sind sie ebenfalls Diener des ganzen Volkes, haben ihr Amt unparteiisch, ohne Ansehen der Person und nur nach sachlichen Gesichtspunkten auszuüben, wie es ausdrücklich in Artikel 71 Absatz 2 der Verfassung des Landes von Mecklenburg-Vorpommern zum Tragen kommt.

Dies vorausgeschickt, ist es wünschenswert, dass möglichst viele der nachfolgend aufgezeigten Maßnahmen zur Personalentwicklung umgesetzt werden. Indes darf es dabei nicht zu einer Überdehnung mit der Folge kommen, dass u. a. mangels vorhandener Kapazitäten einzelne Maßnahmen nicht mit der gebotenen Nachhaltigkeit ergriffen werden können und damit ein sinnvolles, in sich schlüssiges und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht werdendes Personalmanagement zum Zuge kommt. Vielmehr müssen die hier aufgezeigten Möglichkeiten von den jeweiligen Behörden auf ihre behördengerechte Eignung und Machbarkeit hin beleuchtet werden. Ohnehin ist das Rahmenpersonalentwicklungskonzept darauf ausgerichtet, den ein-

zelenen Behörden die Möglichkeit zu verschaffen, über einen verbindlichen Rahmen hinaus weitere Maßnahmen einzuführen, die auf die jeweiligen spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sind. Dies soll den Einstieg in eine konsequente Personalentwicklung erleichtern und eine zielgerichtete Umsetzung eröffnen. Eine möglichst hohe Akzeptanz sowohl bei den umsetzenden Führungskräften als auch bei den Beschäftigten ist Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen jedweder Personalentwicklungsmaßnahme.

2 Ausgangslage

Die Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern ist bereits jetzt und wird in den kommenden Jahren noch stärker mit großen Herausforderungen konfrontiert werden, die sich im Kern wie Folgt darstellen:

- Die Entwicklung der finanziellen Rahmenbedingungen wie das Auslaufen des Solidarpakts II Ende 2019, die verfassungsrechtlich verankerte Schuldenbremse sowie die ab 2020 zu erwartenden geringeren Zuweisungen aus den Finanzausgleichssystemen erfordern Maßnahmen der Konsolidierung zum Erhalt der eigenständigen Wirtschaftskraft Mecklenburg-Vorpommerns.

Die Personalausstattung ist dabei ein entscheidender Faktor für die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung. Bereits frühzeitig ist die Personalausstattung kritisch überprüft und sind mit dem Personalkonzept 2004 entscheidende Weichen gestellt worden, um in der Zukunft auch mit Blick auf gebotene Einsparungen handlungsfähig zu bleiben. Wegen des andauernden Rückgangs der Einwohnerzahlen und der weiter zu betreibenden Haushaltskonsolidierung musste in 2010 das Personalkonzept fortgeschrieben werden, um durch den jährlich definierten Wegfall von Haushaltsstellen fortlaufend Personalausgaben einzusparen. Hier wurde ganz besonders das Jahr 2020 als Zielmarge bestimmt, da Mecklenburg-Vorpommern zu diesem Zeitpunkt erstmals ohne Mittel aus dem Solidarpakt II auskommen muss.

- Hinsichtlich des demografischen Wandels gehört Mecklenburg-Vorpommern zu den stark betroffenen Bundesländern im Vergleich der Bundesländer.

Die Bevölkerungszahl in Mecklenburg-Vorpommern ist seit Ende 1990 stark gesunken. Lebten 1990 rund 1,9 Millionen Menschen im Land, so sind es heute nur noch 1,6 Millionen; 2030 werden es voraussichtlich unter 1,5 Millionen Einwohner sein. Die Bevölkerung schrumpft nicht nur, sie altert auch. Damit einhergehend wird das Potenzial an Erwerbsfähigen deutlich abnehmen. Es ist unumgänglich, durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Veränderungen dieser Rahmenbedingungen zu reagieren.

- Neben diesen Herausforderungen bestehen wachsende Anforderungen in der Arbeitswelt durch einen sich ständig beschleunigenden Prozess technologischer Entwicklung. Neue technische Mittel müssen aber auch als Chancen zur Erneuerung und ggfs. Überwindung bestehender Strukturen ergriffen werden.

3 Ziele

Um weiterhin ein hohes Niveau an Verwaltungshandeln zu gewährleisten, ist es unerlässlich, die Beschäftigten der Landesverwaltung in die Lage zu versetzen, ihr vorhandenes Potenzial ständig fortzuentwickeln und voll auszuschöpfen. Dementsprechend bestimmt § 2 Abs. 5 der Allgemeinen Laufbahnverordnung (ALVO M–V) vom 29. Sept. 2010:

„Personalentwicklung zielt darauf ab, das Leistungs- und Befähigungspotenzial aller Beamtinnen und Beamten zu erkennen, zu erhalten und verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen gehört auch die Vermittlung der Kompetenzen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern.“

Personalentwicklung ist danach ein systematischer, fortlaufender und nachhaltiger Prozess der gezielten Förderung und Entwicklung der Beschäftigten. Sie orientiert sich an dem Erfordernis, die dienstlichen Aufgaben durch innovatives und effizientes Verwaltungshandeln auf bestmögliche Art und Weise und mit optimalen Ergebnissen zu erfüllen. Personalentwicklung ist kein Selbstzweck zur Erfüllung individueller Wünsche, sondern sie erfolgt im Einklang mit den Zielen und Bedürfnissen des Dienstherrn.

Dazu zählen allgemein:

- die Förderung von Engagement, Motivation und Fähigkeiten aller Beschäftigten
- eine nachhaltige, an den dienstlichen Bedürfnissen und individuellen Fähigkeiten ausgerichtete Fortbildung
- die Weiterentwicklung der Führungskultur (fachliche, methodische und soziale Kompetenz)
- die Förderung von Frauen in unterrepräsentierten Bereichen und Laufbahnen
- die Erhöhung der Verwendungsbreite der Beschäftigten und
- die Etablierung von Arbeitsbedingungen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie dem Alter der Beschäftigten Rechnung tragen.

Die Kompetenzentwicklung bezieht sich sowohl auf die derzeitigen Dienstposten der Beschäftigten als auch auf mögliche künftige Aufgabengebiete im Rahmen des dienstlichen Interesses. Sie kann ferner in Form von Qualifizierungen erfolgen, wie sie für Aufstiegs- und Beförderungskonzepte der Landesverwaltung vorgesehen sind.

Personalentwicklung betrifft nicht nur die einzelnen Beschäftigten, sondern auch das Arbeiten im Team und das Zusammenwirken in der jeweiligen Behörde. Ein offenes, der Kommunikation zugewandtes Arbeitsklima, in dem sich die Beschäftigten mit ihren Bedürfnissen wahrgenommen fühlen und selber wahrnehmen, führt nach allgemeiner Erfahrung zu gesteigerter Motivation und zur Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Dienstherrn.

Die Senkung der Zahl krankheitsbedingter Ausfälle und die Verringerung anderer gesundheitsbedingter Leistungseinschränkungen sind gleichermaßen für die Beschäftigten und den Dienstherrn erstrebenswert. Insoweit wird auf den *Leitfaden „Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“* (https://cms.cn.mv-regierung.de/cms/Lotse_prod/Lotse/Ressorts/Ministerium_fuer_Arbeit_Gleichstellung_und_Soziales_/Gesundheitsmanagement/Leitfaden/index.jsp) hingewiesen.

Darüber hinaus kann ein Rahmenpersonalentwicklungskonzept der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern zukünftig als Marketinginstrument bei der Anwerbung leistungsstarken Nachwuchses dienen. Es gewährt Bewerberinnen und Bewerbern einen Einblick in die Entwicklungsmöglichkeiten in der Landesverwaltung und die angebotenen Instrumente der Personalentwicklung. Auf diese Weise können u.U. vermehrt Bewerberinnen und Bewerber angezogen werden, die in hohem Maße leistungsbereit sind und für sich eine langfristige Entwicklungsperspektive suchen. Damit sollen insbesondere auch junge Menschen angesprochen werden, denen sich durch die Perspektiven eines konsequenten Personalentwicklungskonzeptes Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Privatleben und beruflicher Weiterentwicklung aufzeigen.

4 Maßnahmen der Personalentwicklung

4.1 Personalführungsgespräch

Kernstück des Rahmenpersonalentwicklungskonzeptes ist das Personalführungsgespräch.

Gem. § 3 Abs. 2 GGO I soll den Beschäftigten zur Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ausreichend Raum zur Mitwirkung gegeben werden. Vorgesetzte sollen bei den Beschäftigten den Willen zur Leistung und zur Zusammenarbeit sowie die Bereitschaft fördern, Initiativen zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen. Dies erfolgt insbesondere durch regelmäßige Personalführungsgespräche und durch die gemeinsame Erörterung von Arbeitszielen.

Dieser institutionalisierten Form der Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten kommt eine zentrale Bedeutung zu. Der Austausch über die wechselseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit im Rahmen der gemeinsamen Ziele dient der Förderung der Beschäftigten, der Bildung von Vertrauen, der Klärung von Konflikten sowie der Anerkennung oder der sachlichen Kritik.

Das Personalführungsgespräch ist zumindest alle 2 Jahre für alle Beschäftigten durchzuführen. Es soll mit der Erstellung eines Entwicklungsplanes verbunden werden (Beispiel Anlage 1).

Mögliche Elemente des Entwicklungsplanes sind:

- gezielte Fortbildung zur Verbesserung der Fachkompetenz oder zur Verbesserung der Führungs- bzw. Kommunikationskompetenz,
- Übertragung von Projektaufgaben zur Vorbereitung auf höhere Aufgaben bzw. Nutzung vorhandener Ressourcen und Neigungen,
- Übertragung zusätzlicher Aufgaben mit neuen oder höherem Anforderungsniveau im Rahmen der jeweiligen Entgelt- oder Besoldungsgruppen - zur Erhöhung der Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz,
- längerfristige Begleitung einer Nachwuchskraft durch erfahrene Beschäftigte oder erfahrene Führungskräfte.

Es wird empfohlen, die Entwicklungspläne in den Behörden zentral zu erfassen, um deren Umsetzung zu überwachen und die Durchführung sicherzustellen.

In der nächsten Runde wird im Sinne einer Fortschreibung oder Bestätigung ggfs. nachjustiert.

Die Ausgestaltung der Entwicklungspläne unterliegt der Hoheit der Ressorts. Die Entwicklungspläne könne auf der Grundlage einer Potenzialanalyse erarbeitet werden.

4.2 Bedarfsorientierte Fortbildung

Aus- und Fortbildung kosten nicht nur Zeit, sondern auch Geld. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, zu überprüfen, ob die getätigten Investitionen sich auch gelohnt haben. Insbesondere die Fortbildungsverantwortlichen stehen vor besonderen Anforderungen an Bedarfsermittlung und -analyse sowie Transfer- und Qualitätssicherung, die nur durch ein Bildungscontrolling erfüllt werden können. Die Arbeitswelt erfordert lebenslanges Lernen. Rechtliche, technische und politische Veränderungen verlangen, dass der öffentliche Dienst sich ständig auf dem Laufenden hält. Sowohl die Dienststellen als auch alle Beschäftigten müssen ein großes Interesse an Qualifizierung haben: Die Dienststellen, weil dies die Arbeitsergebnisse verbessert, die Beschäftigten, weil Qualifizierung zu mehr persönlichem Erfolg bei der Aufgabenerledigung führt. Sowohl im Beamtenrecht des Landes Mecklenburg-Vorpommern (§ 33 ALVO M-V) als auch im Tarifrecht (§ 5 TV-L) nehmen Qualifizierung und Fortbildung daher eine große Bedeutung ein.

Deshalb kommt es auch und gerade darauf an, bei den Beschäftigten selbst die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen zu stärken. Durch die Erweiterung ihrer fachlichen, organisatorischen sowie sozialen Kompetenzen und durch die damit einhergehende Bewahrung beruflicher Flexibilität vermögen die Beschäftigten auch den künftigen Anforderungen in einer Arbeitswelt mit zunehmendem Medieneinsatz gerecht

zu werden. Zugleich kann hierdurch ihnen die Möglichkeit gegeben werden, sich frühzeitig in neue Aufgabenfelder einzuarbeiten, womit auch deren Verwendungsbreite eine Erweiterung erfährt. Schließlich ist Qualifizierung insbesondere durch Fortbildung eine Beförderungsvoraussetzung.

Vor dem Hintergrund des Rahmenpersonalentwicklungskonzeptes wird der individuelle Fortbildungsbedarf im Personalführungsgespräch festgestellt und im Entwicklungsplan festgehalten sowie von Vorgesetzten an die zuständige Stelle herangetragen.

Entsprechend dem Entwicklungsbedarf der oder des Beschäftigten sollte gemeinsam für den Zeitraum zumindest eine Fortbildungsmaßnahme festgelegt werden, die konkret geeignet ist, das Entwicklungsziel zu verwirklichen. Ist hingegen die Veränderung auf einen neuen Bereich, beispielsweise Haushalt, angestrebt, so wäre eine Fortbildung zum Haushaltsrecht sinnvoll.

Das Ministerium für Inneres und Sport legt ein Fortbildungskonzept vor (Anlage 2). Besonders wichtig sind dabei die Akzente Führungskräfte, Europafähigkeit, Fremdsprachen, und Gesundheitsmanagement.

Ein besonderes Augenmerk gilt dabei auch den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern in den Ministerien. Da bei ihnen neben der fachlichen Zuständigkeit die Mitarbeiterführung sowie die Kommunikation von zentraler Bedeutung ist, wird die Staatskanzlei für die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter in den Ministerien zu den o. g. Themenfeldern regelmäßig eine zweitägige Fortbildungsveranstaltung für jeweils 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorbereiten und durchführen.

4.3 Wissensmanagement

Mit dem zunehmenden durchschnittlichen Dienstalder der Beschäftigten in den nächsten Jahren steigt die Notwendigkeit, den Wissenstransfer von den ausscheidenden zu den nachrückenden Beschäftigten zu gestalten.

Angepasst an die Möglichkeiten und Bedürfnisse der jeweiligen Behörde werden mittels des Wissenstransfermanagements das Fachwissen und die Erfahrungen der Beschäftigten auf die neuen Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber übertragen. Voraussetzung ist ein Konzept zum Wissenstransfermanagement im jeweiligen Personalkonzept der Behörden.

Ansätze hierzu bietet das Projekt „Wissensmanagement in M-V“ im Rahmen der gemeinsamen E-Government-Initiative Land/kommunale Landesverbände, aus dem 2014 das *Handbuch „Wissensbewahrung und Wissensorganisation in MV“* hervorging (http://www.service.m-v.de/cms/DLP_prod/DLP/Servicebereich/Kooperatives_E-Government/Wissensmanagement_in_M-V/index.jsp)

Aufgabe des Projektes sind die Identifizierung von Rahmenbedingungen für das Wissensmanagement und Entwicklung von Konzepten sowie eines Handlungsleitfadens zur Einführung eines effektiven und nachhaltigen Wissensmanagements in den Verwaltungen aller Ebenen im Land M-V. So werden in dem Handbuch u.a. Methoden zu Wissensaustausch und Wissensnutzung dargestellt.

4.4 Förderung von Mitarbeitern mit besonderen Anforderungen

4.4.1 Nachwuchskräfte

Durch die demografische Entwicklung wird sich die Zahl der Erwerbsfähigen (15- bis unter 65-Jährige) in Mecklenburg-Vorpommern von rund 1,1 Millionen im Jahr 2010 auf rund 835.000 Ende 2030 reduzieren. Die Zahl der Schulabgänger ist dabei drastisch gesunken, und zwar von rund 20.800 im Jahr 2008 über rund 13.200 im Jahr 2009 auf rund 10.700 im Jahr 2011; erst 2020 wird sie wieder das Niveau von 2009 erreichen.

Die Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte mit privatwirtschaftlichen Unternehmen und dem öffentlichen Sektor wird zunehmen und es wird schwieriger werden, den Personalerstattungsbedarf der Landesverwaltung sicherzustellen. Neben der frühzeitigen bedarfsgerechten Erhöhung der Zahl der Anwärterinnen und Anwärter werden verstärkt werbende Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Sicherung der Attraktivität des Landesdienstes, z. B. durch Verweis auf sicherere Arbeitsplätze, geregelte Aufstiegsmöglichkeiten, Familienfreundlichkeit, Behindertenfreundlichkeit und Arbeitszeitflexibilität, notwendig.

Bei der künftig bundesweit steigenden Nachfrage nach herausragenden Leistungsträgern soll die Zusammenarbeit mit den Hochschulen des Landes intensiviert werden. Ziel ist es, schon vor den Studienabschlüssen besonders begabte und leistungsbewusste Frauen und Männer für den öffentlichen Dienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern zu gewinnen.

Ein wichtiges Ziel ist die barrierefreie Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Mit der zunehmenden Technisierung der Arbeitswelt werden die Möglichkeiten zur Integration von Menschen mit Behinderungen größer, da physisch bedingte Beschäftigungshindernisse wegfallen. Es wird empfohlen, bereits bei den Maßnahmen zur Arbeitskräftegewinnung (Marketing bei Schülerinnen und Schülern) besonders auf geeignete Schulabgängerinnen und Schulabgänger zuzugehen.

Die ersten Erfahrungen einer Nachwuchskraft mit dem Start des Berufslebens in einer Behörde sind prägend für die Einstellung und Motivation. Der Grundstein für Loyalität zum Staat und der Wille, das gesamte Berufsleben engagiert für das Wohl des Landes zu wirken, werden in dieser Zeit gelegt. Von großer Bedeutung ist dabei auch die Wahrnehmung der einzelnen Nachwuchskraft, als solche Wertschätzung zu erfahren. Daher ist es empfehlenswert, dass in jeder Behörde ein Programm zur Förderung der Nachwuchskräfte besteht, welches den erfolgreichen Einstieg in die Verwaltung sicherstellt.

Mögliche weitere Bestandteile eines solchen Programms sind neben der passgenauen Fortbildung folgende:

Rotation insbesondere in den ersten Dienstjahren erhöht die Verwendungsbreite und den Erfahrungshorizont der Nachwuchskräfte. Auf die Bekanntmachung des Beschlusses der AL-1-Konferenz vom 04.01.2002 (Amtsbl. 2002, S. 70f.) wird hinge-

wiesen. Die flexible Einsatzfähigkeit der Beschäftigten ist wünschenswert, allerdings nicht in jedem Fall geeignet, um auch Spezialverwaltungen vorzuhalten oder Bereiche mit speziellem Kernwissen auszustatten. Da, wo es sinnvoll erscheint, sollten Rotationsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. Geplante, d.h. auch absehbare Rotation, die möglichst im Einklang mit den langfristigen Entwicklungszielen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters stehen sollte, erhält erfahrungsgemäß die Motivation und verhindert Arbeitsmonotonie. Die Behörde erreicht durch die Rotation eine höhere Verwendungsbreite und Flexibilität der Beschäftigten sowie Anstöße zur Überprüfung von Arbeitsabläufen durch den wechselnden Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Systematischer Stellenwechsel dient auch der Führungskräfteförderung.

Vor allem für jüngere Beschäftigte der Staatskanzlei und der Ressorts soll eine Abordnung an die Vertretung des Landes beim Bund in Berlin ausgestaltet werden. Ziel ist es, den Einsatz in der Landesvertretung als besonderes Bewährungs- und Qualifizierungselement zu etablieren. Darüber hinaus bietet die Staatskanzlei an, in Zusammenarbeit mit dem Fortbildungsinstitut der FHöVPR einmal jährlich für bis zu 20 Beschäftigte einen viertägigen Fortbildungsaufenthalt in Brüssel zu organisieren. Dabei sollen u. a. Kenntnisse über die Aufgaben der EU-Institutionen, das MV-Informationsbüro und MV-Europaabgeordnete vermittelt werden. Als Zielgruppe dieser Fortbildungsmaßnahme kommen vor allem Beschäftigte in Betracht, deren Arbeitsplatz oder künftige Verwendung einen EU-Bezug aufweist.

Das sog. Job Enlargement ist eine Arbeitserweiterung um strukturell gleichartige Aufgaben. Mit der Erweiterung werden Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung innerhalb der Organisationseinheit derart ergriffen, dass zusätzliche Aufgaben die Tätigkeit bereichern. Ziel der Maßnahme ist die Steigerung der Motivation durch neue Impulse und Verhinderung von Monotonie. Nachwuchskräften wird die Möglichkeit geboten, sich auszutesten.

Hospitation bedeutet, anderen Beschäftigten bei ihrem Dienst zuzusehen, mit dem Ziel, mehr über die Ausübung dieser Funktion zu erfahren. Hospitationen sind ein geeignetes Mittel, Beschäftigten Einblicke in die Tätigkeiten in anderen Verwaltungsbereichen zu gewähren, um das Verständnis für Zusammenhänge zu stärken und hierzu praktische Erfahrungen zu erlangen. Beispiele wären Hospitationen in kommunalen Verwaltungen oder in Bereichen mit einem hohen Anteil an Vollzugsakten. Um den Erfahrungshorizont zu erweitern, bieten sich insbesondere für Führungskräfte Hospitationen in den Vertretungen des Landes, Bundesbehörden und Behörden anderer Länder an. Auf das *„Konzept zur Internationalisierung und Europafähigkeit in der Landes- und Kommunalverwaltung“* wird Bezug genommen.

Eine weitere Möglichkeit Kompetenzen zu steigern und neue Impulse zu erlangen, sind Praktika außerhalb des öffentlichen Bereiches. Um einen positiven Effekt für die Tätigkeit in der Verwaltung zu erhalten, ist jedoch Voraussetzung, dass sich aus den Kenntnissen des Praktikums ein Mehrwert für die fachlichen Kenntnisse des Beschäftigten ergibt.

Ein weiteres Fortbildungsthema soll die altersspezifische Personalführung (junge Vorgesetzte / ältere Beschäftigte) werden. Dieses Thema soll in die Fortbildung für jüngere Führungskräfte integriert werden.

4.4.2 Frauen in Führung

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung zu erhöhen, werden neben den bereits benannten Instrumenten zur Personalentwicklung spezifische Maßnahmen erarbeitet und angeboten.

- Fortbildungsreihe zur Förderung von Frauen in der Landesverwaltung in Mecklenburg-Vorpommern für und in Führungspositionen

Die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern hat ein Fortbildungsprogramm für Frauen in der Landesverwaltung, die künftig Führungsfunktionen übernehmen wollen und sollen, entwickelt. Dieses richtet sich zunächst an Frauen des ehemaligen höheren Dienstes der Besoldungsgruppen A 14 bis A 15 sowie vergleichbare Arbeitnehmerinnen. Die Auswahl für die Fortbildung obliegt der jeweiligen Dienststelle.

Die Fachhochschule wird auch Schulungen für die Vorgesetzten der Teilnehmerinnen anbieten, um diese durch Vermittlung der gesamten Bandbreite der karriereförderlichen Führung in die Lage zu versetzen, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen positiv beeinflussen zu können. Parallel werden diese Seminare auch für andere interessierte Vorgesetzte, deren Mitarbeiterinnen nicht an der Fortbildungsreihe teilnehmen, sowie für Beschäftigte denen die Personalentwicklung in der Landesverwaltung obliegt, angeboten.

- Netzwerken

Ab zweiter Jahreshälfte 2014 wurden aufstiegsförderliche Netzwerke initiiert. Hier soll ein Austausch zwischen qualifizierten weiblichen Nachwuchskräften, die eine Führungsposition anstreben, und erfahrenen Führungskräften stattfinden.

- Mentoring als Instrument zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen

Mentoring ist ein geeignetes Instrument zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Dienststellen können Mentoring in eigener Zuständigkeit durchführen und werden bei auftretenden Fragen durch die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung unterstützt. Strategisch soll ein Mentoringprogramm in Kombination mit den Netzwerkveranstaltungen etabliert werden.

- Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben

Eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Frauen in ihrem beruflichen Umfeld Verantwortung über-

nehmen. Hier erfolgt im Rahmen der Erstellung des Berichtes zur Umsetzung der Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen eine Zusammenstellung der einzelnen Maßnahmen in den Ressorts, um gezielt Verbesserungsvorschläge unterbreiten zu können.

- Impulsreferate in der AL-1-Konferenz und der Personalreferentenkonferenz

Beginnend mit dem Jahr 2014 wurden von der Leitstelle für Frauen und Gleichstellung sowohl für die AL-1-Konferenz als auch für die Personalreferentenkonferenz jeweils zweimal jährlich Impulsreferate organisiert, die Anregungen zum Thema Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung geben sollen.

4.4.3 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die Vereinbarkeitsanforderungen für Frauen und Männer sind in bestimmten Lebensphasen unterschiedlich. Zunächst ist es vordringliches Ziel, die bessere Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf zu bestimmen. Doch die demografische Entwicklung und die veränderten Anforderungen durch die zunehmende Lebenserwartung zwingen dazu, auch die Familienleistung der Pflege mit in den Blick zu nehmen. Darüber hinaus gibt es weit mehr Lebensaktivitäten, die mit dem Erwerbsleben abgestimmt werden müssen, und zwar von beiden Geschlechtern, wie bürgerschaftliches Engagement, Fort- und Weiterbildung im Sinne lebenslangen Lernens, internationales Interesse, sportliche Betätigung und andere außerbetriebliche Aktivitäten wie Geselligkeit, Muße und Erholung.

Den Rahmen für mehr Vereinbarkeit bilden unterschiedliche lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle und flexible Möglichkeiten der Arbeitsorganisation, die von Frauen ebenso wie von Männern – auch in Führungspositionen – genutzt werden, verschiedene Varianten einer reduzierten Wochenarbeitszeit und/oder Telearbeit im Home Office. Daneben sind Maßnahmen notwendig, die die Kultur und die Wertediskussion fördern bzw. die Akzeptanz für eine familienbewusste Personalpolitik auf allen Ebenen erhöhen.

Das Ehrenamt ist insbesondere im Flächenland Mecklenburg-Vorpommern von großer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft. Die öffentliche Verwaltung hat als Arbeitgeber besonders die Verpflichtung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ehrenamtlich tätig sind, zu unterstützen. Die Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sollten daher auch auf ehrenamtlich tätige Beschäftigte ausgeweitet werden. Sinnvoll zur Förderung des Ehrenamtes erscheinen auch Belobigungen im Intranet für besonders verdiente ehrenamtlich Tätige oder entsprechende Veranstaltungen mit der Leitung. Die Förderung des Ehrenamtes bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung ist auch ein für das Anwerbemarketing geeignetes Beispiel der Vorzüge des öffentlichen Dienstes.

4.4.4 Erfahrungsältere Beschäftigte

Oberstes Ziel ist es, dass alle älteren Beschäftigten möglichst lange gesund bleiben und mit Freude ihren Dienst ausüben. Insoweit muss das Gesundheitsmanagement um spezielle Angebote für Ältere ergänzt werden.

Des Weiteren sollen Beschäftigte auch in den letzten Jahren vor der Beendigung der Berufstätigkeit motiviert werden, weiterhin mit Elan zu arbeiten. Es sollen dazu Fortbildungsveranstaltungen angeboten werden, die sich mit der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Perspektiven befassen. Die Fortbildungsangebote sollen den Inhalt haben, dass ältere Beschäftigte die Gelegenheit zu einer beruflichen Standortbestimmung erhalten und ihnen konkrete Wege zum Erhalt der Eigenmotivation aufgezeigt werden.

Für ältere Beschäftigte stehen oft nicht mehr die Kinder im Fokus, sondern die Sorge um pflegebedürftige Eltern und deren Bedürfnisse. Auch hier werden die Dienststellen unterstützend zur Seite stehen. Des Weiteren wird die Landesregierung Angebote wie Teilzeitarbeit und Telearbeit bzw. familienfreundliches Arbeiten nicht nur für die Betreuung von Kindern, sondern auch für die Betreuung von Eltern zur Verfügung stellen. Entsprechende Anträge sollen möglichst beschäftigtenfreundlich behandelt werden.

5 Vorgesetztenbewertung

Eine Vorgesetztenbewertung kann ein effektives Instrument zur Personalentwicklung sein. Den Ressorts steht es frei, davon Gebrauch zu machen. Die Vorgesetzten erhalten die Möglichkeit, ihre Führungskompetenzen weiter auszubauen. Auch können hierdurch die Beschäftigten Einfluss auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten nehmen. Ziel einer Vorgesetztenbewertung ist zudem die Stärkung des Dialogs zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Es geht darum, gemeinsam Lösungen für eventuell vorhandene Probleme bei der Zusammenarbeit zu finden.

Verschiedene Faktoren tragen zum Erfolg dieser Personalentwicklungsmaßnahme bei: Entscheidend ist, die Anonymität der mitwirkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wahren, eine qualifizierte Moderation der Auswertungsgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herbeizuführen und Ziele sowie Konsequenzen der Vorgesetztenbewertung im Vorfeld klar zu kommunizieren.

6 Umsetzung

Nach erfolgter Kabinettsbefassung sollte das Rahmenpersonalentwicklungskonzept möglichst innerhalb von achtzehn Monaten in allen Behörden – Ausnahme: Behörden mit besonderer fachlicher Ausrichtung innerhalb der nächsten zwei Jahre (Beispiel: nachgeordnete Polizeibehörden sowie Gerichte, Staatsanwaltschaften und Justizvollzugsanstalten) umgesetzt werden. Die befristete Festlegung zwingen-

der Ausnahmen, die durch besondere fachliche Ausrichtungen bedingt sind, erfolgt durch die jeweilige oberste Dienstbehörde.

In Umsetzung des Rahmenkonzeptes sollen die Ressorts Module als eigene Instrumente der Personalentwicklung installieren. Mindestens ist die Einführung des Basismoduls Personalführungsgespräch mit Entwicklungsplan als Vorgabe anzusehen.

Im Übrigen entscheidet jede Behörde flexibel nach ihren spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen über weitere einzuführende Module aus dem oben vorgestellten Katalog der weiteren Maßnahmen der Personalentwicklung. Die Gleichstellungsbeauftragten und die Personalvertretungen sind frühzeitig einzubinden.

Anlagen:

Anlage 1: Beispiel Entwicklungsplan

Anlage 2: Fortbildungskonzept

Anlage 3: Protokollerklärung JM

Anlage 4: Protokollerklärung BM