



Fortbildungskonzept 2012 für die hessische Landesverwaltung

1. Ziele und Inhalte von Fortbildung

1.1. Gesellschaftliche Herausforderungen

Die hessische Landesverwaltung verfügt seit Mitte der neunziger Jahre über ein Konzept der systematischen Führungskräfte-Entwicklung (FKE), das in den zurückliegenden Jahren mehrfach an jeweils aktuelle Entwicklungen angepasst wurde.

Das vorliegende Fortbildungskonzept 2012 soll sicherstellen, dass die Beschäftigten der hessischen Landesverwaltung auch zukünftig für aktuelle und künftige Anforderungen, die die Gesellschaft an sie stellt, gut gerüstet sind. Da diese Anforderungen nur im Zusammenwirken aller Beschäftigten bewältigt werden können, wurden alle Beschäftigten, mit und ohne Führungsaufgaben, in dieses Konzept einbezogen.

Diesem Fortbildungs-Konzept liegen die strategischen Ziele der Landesregierung, das Personalentwicklungs-Rahmenkonzept sowie das Konzept zur Weiterentwicklung der Führungskräfte-Entwicklung zugrunde.

Die sich verändernde gesellschaftliche Realität mit den daraus erwachsenden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung und ihre Beschäftigten bildet den Rahmen für dienstliche Fortbildung.

Als umfassende Herausforderung ist das Thema „Nachhaltigkeit“ zu nennen, weil es sich auf alle Lebensbereiche und Themenfelder beziehen kann. Deshalb ist es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landes Hessen wichtig, dass Zusammenhänge einer nachhaltigen Entwicklung verstanden und in die Arbeitswelt übertragen werden.

Daneben hat die Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (IMK) 2008 folgende Herausforderungen an den öffentlichen Dienst benannt:

- (1) Die technologische Entwicklung, die den Einsatz modernster IT-Technik und die Einführung von eGovernment auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen ermöglicht, führt zugleich zu einer erheblichen Beschleunigungsdynamik. Die Anforderungen an die IT-Kompetenz der Beschäftigten steigen.
- (2) Beim Übergang zur Wissensgesellschaft mit einer weiter zunehmenden Informationsflut und Verkürzung der „Verfallszeit“ aktuellen Wissens ist die Fähigkeit, sich (vorhandenes und neues) Wissen permanent aktiv erschließen und produktiv anwenden zu können, bereits heute eine der wichtigsten Kompetenzen, die von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes erwartet wird.
- (3) Die fortgesetzte Verwaltungsmodernisierung mit konkreten Änderungen von Staatsaufgaben, Staatsverständnis und Verwaltungsstrukturen wird sich auf Personalstruktur und Anforderungen an das Verwaltungshandeln auswirken. Neben das hoheitliche Handeln treten zunehmend komplexe Formen des Interessenausgleichs und des kooperativen Handelns zwischen Staat und Unternehmen, Institutionen und anderen Partnern, Staat und Bürgern (= Governance).
- (4) Die Globalisierung und der Wettbewerb weltweit operierender Unternehmen lassen einen zunehmenden Wettbewerbsdruck zwischen Ländern und Regionen entstehen und zwingen zu einer veränderten Verwaltungskultur, die auf Dienstleistung und Entbürokratisierung setzt. Eine effiziente, dienstleistungsorientierte Verwaltung wird infolgedessen selbst zum Wettbewerbsfaktor von Ländern und Regionen.

- (5) Die voranschreitende Europäische Integration, die zunehmende Durchdringung mit europäischen Rechtsvorschriften, die Einflussnahme von Ländern und Regionen auf europäischer Ebene und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit erfordern zunehmend Europa-rechtliche, -politische und interkulturelle Kompetenzen in Politik und Verwaltung.
- (6) Aktuelle Entwicklungen führen letztendlich zu einer Auflösung der klaren Grenzziehung zwischen beruflicher Erstausbildung, Hochschulausbildung und dienstlicher Fort- und Weiterbildung. Vor dem Hintergrund des Erhalts der lebenslangen Employability (Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit) der Beschäftigten führt dies zu einem faktischen Bedeutungszuwachs für die dienstliche Fortbildung im Sinne lebensbegleitenden Lernens. Will der öffentliche Dienst konkurrenzfähig bleiben, muss sich dienstliche Fortbildung dieser Entwicklung anpassen.
- (7) Eine besondere Herausforderung stellt auch die demografische Entwicklung mit Auswirkungen auf die Personalgewinnung durch verstärkte Konkurrenzsituationen auf dem Arbeitsmarkt bei den qualifizierten Berufseinsteigern sowie auf den Personalbestand durch zunehmende Alterung der Beschäftigten dar. Eine weitere, noch nicht ausreichend bedachte Wirkung ergibt sich auch aus den von der öffentlichen Verwaltung künftig zu erbringenden Dienstleistungen und den damit ggf. verbundenen (veränderten) Personalbedarfen.

Gleiches gilt für die anhaltende Migration mit veränderten fachlichen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung, erhöhten Anforderungen an die sprachliche und kulturelle Kompetenz der Beschäftigten und ggf. anderen bzw. zusätzlichen Dienstleistungen.

- (8) Auf Mobilitäts- und Flexibilitätswünsche der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, vor allem der Hochschulabsolventinnen und -absolventen, mit entsprechenden Erwartungen und Anforderungen an künftige Strukturen und Aufgabeninhalte der öffentlichen Verwaltung gilt es angemessen reagieren zu können.
- (9) Neben diesen eher exogen bedingten Entwicklungen beeinflusst die Einführung des Gender Mainstreaming die Konzeption der Fortbildung im öffentlichen Dienst grundlegend. Organisation und inhaltliche Gestaltung der Fortbildung für die vielen unterschiedlichen Zielgruppen wird zukünftig maßgeblich von der Einbeziehung von Gender-Aspekten geprägt. Es gilt, die Fortbildung formal und konzeptionell gleichstellungsorientiert zu gestalten.

Über diesen Ansatz hinausgehend werden in den öffentlichen Verwaltungen zunehmend Ansätze des Diversity Managements (Stärkung der Vielfalt) diskutiert und eingeführt.

Die Stärkung der Vielfalt wird durch die Ausgestaltung der Fortbildung und durch entsprechende Fortbildungsangebote unterstützt.

Aus diesen beschriebenen Entwicklungen ergeben sich für die hessische Fortbildung Konsequenzen im Hinblick auf

- zu entwickelnde bzw. zu fördernde Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten,
- die Inhalte und Themen der dienstlichen Fortbildung,
- die didaktisch-methodische Ausrichtung des Fortbildungsangebots.

1.2. Schlüsselkompetenzen

Um die aus den o.g. Anforderungen und den strategischen Zielen der Landesregierung abgeleiteten Ziele der Personalentwicklung konkret werden zu lassen, gilt es, folgende Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten zu fördern:

- Selbstlernkompetenz und Methodenkompetenz
Die Fähigkeit, sich Wissen und neue Aufgabengebiete selbst zu erschließen, Medien und Mittel (z. B. Sprache, Technologie) interaktiv anwenden zu können, d.h. für sich selbst und die betrieblichen Belange und Prozesse nutzbar zu machen.

- kommunikative Kompetenz
Die Fähigkeit, in sozial und kulturell heterogenen Gruppen interagieren sowie Kommunikations- und Kooperationsprozesse wertschätzend steuern zu können.
- Eigenständigkeit und Verantwortung
Die Fähigkeit, in unterschiedlichen beruflichen Kontexten eigenständig handeln zu können und für sein Handeln Verantwortung zu übernehmen.
- Gestaltungskompetenz
Die Fähigkeit, Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können. Dazu gehören u.a. vorausschauendes Denken, interdisziplinäres Wissen, autonomes Handeln und Teilnahme an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen.
- soziale Kompetenz
Die Fähigkeit, mit Menschen offen umzugehen, den anderen zuzuhören, sie als gleichwertig und gleichberechtigt zu respektieren, sich mit seiner Aufgabe als Teil eines Teams zu verstehen und entsprechend einzubringen.

1.3. Themenfelder der Fortbildung

In folgenden Themenfeldern soll zukünftig fachübergreifende dienstliche Fortbildung stattfinden:

1. Soziale und methodische Kompetenzen
Kommunikation, Selbstorganisation
2. Führung und Leitung
Grundlagen der Führung, Aktuelle Herausforderungen an Gesellschaft, Staat, Verwaltung, Politikberatung und Gender Mainstreaming
3. Internationalität
Europäische Integration, Globalisierung , Fremdsprachenfortbildung, Interkulturelle Kompetenz
4. Verwaltungsmanagement
Personal, Organisation und IT, Haushalt / betriebliches Rechnungswesen/Innenrevision, Gender Mainstreaming
5. Verwaltungsmodernisierung
Verwaltungsmodernisierung und Umgang mit Veränderung, Organisationsentwicklung, Change Management.

2. Zielgruppen

Folgende Zielgruppen für Fortbildungsmaßnahmen sind innerhalb der hessischen Landesverwaltung zu unterscheiden:

2.1. Führungskräfte

2.1.1. Führungskräfte mit strategischen Steuerungsaufgaben:

- Abteilungsleitungen der Ministerien
- Präsidenten / Direktoren der Fachverwaltungen / Landesbetriebsleitungen- Amtsleitungen
- Abteilungsleitungen der Regierungspräsidien sowie sonstiger nachgeordneter Behörden

2.1.2. Führungskräfte mit unmittelbarer Personalsteuerung:

- FK mit Vorgesetzten-Funktion, z.B. Referats- und Dezernatsleitungen, Fachgebiets- und Sachgebietsleitungen, Gruppenleitungen

2.1.3. Nachwuchsführungskräfte:

Beschäftigte, die in Vertretung bereits Führungsaufgaben wahrnehmen (z.B. Referentinnen/Referenten, Dezernentinnen/Dezernenten, stellvertretende Sachgebietsleiter/-innen u.a.).

2.2. Beschäftigte ohne Führungsaufgaben

2.2.1. Beschäftigte mit Fachaufgaben im höh. Dienst

2.2.2. Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter: bearbeiten ein Sachgebiet eigenständig

2.2.3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: z.B. Assistenzkräfte, Beschäftigte technischer Bereiche, Fahrer, Boten, Registratorinnen und Registratoren

3. Verbindlichkeit

Alle Beschäftigten sind verpflichtet, sich fortzubilden. Die Dienststellen halten hierfür erforderliche Mittel bereit.

3. 1. Fortbildungsverpflichtung für die Führungskräfte

Die Lehrgänge der Führungskräfte-Entwicklung (FKE), wie sie im Rahmen der zentralen Fortbildung angeboten werden, vermitteln das Basiswissen für Führungskräfte und müssen deshalb von allen Führungskräften einschließlich Nachwuchsführungskräften (siehe oben) absolviert werden. Vergleichbare Lehrgänge oder Seminare werden anerkannt.

Darauf aufbauend gibt es Fortbildungsangebote zu Einzelthemen in den unter Ziffer 1. 3 beschriebenen Themenfeldern.

Die Führungskräfte sind zu regelmäßiger Fortbildung verpflichtet. Sie nehmen innerhalb von 5 Jahren an mindestens fünf Fortbildungsmaßnahmen teil. Diese sollen in der Regel aus allen 5 Themenfeldern gewählt werden. E-Learning-Angebote aus den Themenfeldern des Fortbildungskonzepts werden bei entsprechender Eignung gewertet. Die Anrechnung erfolgt über die Personalverwaltungsstellen der Dienststellen.

Der Umfang der von den Führungskräften wahrgenommenen Fortbildung im Sinne dieses Konzepts soll 10 Tage betragen. Dabei kann maximal eine Präsenzveranstaltung durch die Teilnahme an einem E-Learning-Programm ersetzt werden.

Darüber hinaus haben sich Führungskräfte fachlich fortzubilden.

Ist eine Führungskraft dauerhaft nicht bereit, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen, so schlägt sich das in der Beurteilung nieder. Es liegt in der Verantwortung der Dienststellenleitungen, die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung durchzusetzen.

3.2. Fortbildungsempfehlung für Beschäftigte ohne Führungsaufgaben:

Beschäftigten mit Fachaufgaben im höheren Dienst (Zielgruppe 2.2.1.) wird die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen aus den Themenfeldern 1, 3, 4, und 5 empfohlen.

Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern (Zielgruppe 2.2.2.) wird die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen aus den Themenfeldern 1, 3, 4 und 5 empfohlen.

Alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Zielgruppe 2.2.3.) werden Fortbildungsmaßnahmen vorrangig zu den Themen

- Kunden- und Service-Orientierung
 - Gesundheitsmanagement
 - soziale Kompetenz
 - Grundlagenwissen Verwaltungsmanagement
- empfohlen.

4. Standards

Die Zentrale Fortbildung des HMdIS konzipiert und organisiert insbesondere die Führungsfortbildung. Für die fachübergreifende Fortbildung aller anderen Beschäftigten sollen der Hessische Verwaltungsschulverband sowie landeseigene Fortbildungseinrichtungen, die ressortübergreifend tätig sind, eingebunden werden. Die Zentrale Fortbildung wirkt bei diesen Institutionen auf ein bedarfsorientiertes Angebot gemäß den o.g. Themenfeldern sowie auf die Einhaltung der in diesem Konzept festgelegten Standards hin.

Die Koordination erfolgt durch die Fortbildungsbeauftragten im Zusammenwirken mit dem Zentralen Arbeitskreises Qualitätsmanagement (ZAQ).

Die Fortbildungsmaßnahmen in allen Themenfeldern sind so zu gestalten, dass sie neben der Vermittlung von Kenntnissen die Entwicklung der benötigten Fähigkeiten ermöglichen und zum Handeln in der Praxis befähigen. Fortbildungsmaßnahmen müssen daher situativ und kontextgebunden angeboten werden sowie lernzieladäquate Lernformen umfassen.

Die genauen Inhalte der Fortbildungsmaßnahmen werden zielgruppenspezifisch differenziert. Hinsichtlich des Lehr-Lernprozesses, der Qualifikation der Dozenten und Trainer etc. gelten die Festlegungen des Qualitätsmanagementkonzeptes für die hessische Fortbildung.

Dieses Konzept ist ebenfalls Grundlage für das notwendige Fortbildungscontrolling.

Fortbildungsangebote anderer landeseigener Fortbildungseinrichtungen für Führungskräfte sowie die Fortbildungsangebote externer Einrichtungen müssen den in diesem Konzept dargelegten Kriterien entsprechen, um auf die Fortbildungsverpflichtung der Führungskräfte angerechnet zu werden. Die zentrale Fortbildung des Landes im HMdIS fungiert dabei als Akkreditierungsstelle. Alle nach LQW (=Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) oder einem anderen einschlägigen Zertifizierungsverfahren testierten Bildungseinrichtungen der Landesverwaltung gelten mit den abgestimmten, fachübergreifenden Fortbildungsangeboten als akkreditiert.

Mit der Teilnahme am Führungskolleg Hessen ist die Fortbildungsverpflichtung im Sinne dieses Konzeptes für fünf Jahre erfüllt.

Nach dem Rahmenpersonalentwicklungskonzept vom 1. Dezember 2009 tragen Vorgesetzte besondere Verantwortung für die Anregung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Nach einer Fortbildungsmaßnahme findet grundsätzlich ein Nachbereitungsgespräch der/des Teilnehmenden mit der/dem Vorgesetzten statt. Die Vorgesetzten achten auf die Einhaltung und Umsetzung der dabei besprochenen Ziele bzw. Ergebnisse.

Den Vorgesetzten obliegt es auch darauf zu achten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geeigneter Weise notwendiges Wissen bzw. entsprechende Handlungskompetenz erwerben.

5. Berichtspflicht

Jede Dienststelle berichtet zum 31.12.2013 sowie zum 31.12.2016 auf dem Dienstweg an ihre oberste Landesbehörde über die Zahl der in der Dienststelle tätigen Führungskräfte, die Zahl der von den Führungskräften besuchten Fortbildungsmaßnahmen sowie die Zahl der wahrgenommenen Fortbildungstage insgesamt. Das für die zentrale Fortbildung zuständige HMdIS erstellt anhand der Berichte der Ressorts einen Gesamt-Fortbildungsbericht und legt ihn der Vorkonferenz vor.

Die Berichte werden den jeweils zuständigen Personalvertretungen zur Kenntnis gegeben.

6. Geltung

Für hessische Lehrkräfte gilt dieses Konzept, soweit nicht das Hessische Lehrerbildungsgesetz oder besondere Regelungen in anderen Gesetzen oder Verwaltungsvorschriften etwas anderes bestimmen.

Für Führungskräfte der hessischen Justiz ist das Personalentwicklungskonzept der hessischen Justiz, für Führungskräfte der hessischen Polizei sind die Vorgaben des Fortbildungssystems der Polizei, dem zum Teil länderübergreifende und EU-Regelungen zugrunde liegen, zu berücksichtigen.

Für Nachwuchsführungskräfte der hessischen Steuerverwaltung, die ergänzende Studien zur Einführung in die Aufgaben des höheren Dienstes gemäß § 5 Abs. 2 und 3 Steuerbeamten-Ausbildungsgesetz absolvieren, gilt dieses Konzept ab dem fünften Jahr nach Beendigung der Einführungszeit.

Für Führungskräfte der Hochschulen und Universitäten findet das Fortbildungskonzept nur im Verwaltungsbereich Anwendung. Für das wissenschaftliche und künstlerische Personal sind die Personalentwicklungskonzepte der Hochschulen maßgebend.

7. Inkrafttreten

Dieses Konzept tritt am Tag seiner Veröffentlichung in Kraft.