

RAHMENKONZEPT PERSONALENTWICKLUNG

in der Landesverwaltung

Stand: 21. Juli 2015

Impressum

Herausgeber Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur
Rheinland-Pfalz
Referat Personalentwicklung und Fortbildung

Schillerplatz 3 – 5
55116 Mainz

Telefon: 06131 – 16 – 3487
 06131 – 16 – 3536

E-Mail: referat.personalentwicklung@isim.rlp.de

Web-Adresse: www.isim.rlp.de

VORWORT

Die Entwicklung des Rahmenkonzeptes zur Personalentwicklung im Jahr 2007 hatte das Ziel, Behördenleitungen, Führungskräfte sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Handwerkszeug zu geben, um Motivation, Kreativität, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsergebnisse zu steigern. Acht Jahre später freuen wir uns, dass das Rahmenkonzept zur Personalentwicklung von allen Seiten positiv aufgenommen und mit Leben erfüllt wurde. In der vorliegenden überarbeiteten Fassung wurden gewonnene Erfahrungen und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt sowie neue Standards und Ziele formuliert.

Im Mittelpunkt des überarbeiteten Konzeptes stehen natürlich die Menschen, die in den Verwaltungen arbeiten. Es gilt, die guten Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterhin zu optimieren um die Leistungsfähigkeit zu erhalten und nach Möglichkeit auszubauen. Hierbei kommt den Führungskräften eine besonders wichtige Rolle zu.

Ein aus heutiger Sicht zukunftsweisendes Thema ist das altersgerechte Arbeiten. Es ist sicherzustellen, dass auch ältere Kollegen und Kolleginnen u. a. vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung lange gesund bleiben und arbeiten können. Auch der Wissenstransfer, der sicherstellen soll, erworbenes Wissen und Erfahrungen transparent zu machen, ist Bestandteil des neuen Rahmenkonzeptes Personalentwicklung.

Um kommende Herausforderungen bewältigen zu können, ist es wichtig, gut qualifizierte Fachkräfte für die verschiedenen Bereiche der Landesverwaltung zu begeistern und zu gewinnen. Auch hierzu trägt das neue Rahmenkonzept Personalentwicklung bei.

Wir wünschen uns auch weiterhin, dass das neue und überarbeitete Personalentwicklungskonzept mit Leben gefüllt wird und dazu beiträgt, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Freude zur Arbeit gehen und die Verwaltungen zukunftsfähig bleiben.

A handwritten signature in black ink that reads "Malu Dreyer". The script is fluid and cursive.

Ministerpräsidentin

A handwritten signature in black ink that reads "Hans-Joachim Lauth". The script is fluid and cursive.

Minister des Innern, für Sport
und Infrastruktur

INHALT

1	Personalentwicklung als zentrale Aufgabe	7
1.1	Grundlagen	7
1.2	Ziele des Rahmenkonzeptes	8
1.3	Adressaten und Verantwortliche	11
2	Verbindliche Instrumente der Personalentwicklung	14
2.1	Systematische Personalgewinnung und -bindung	14
2.2	Anforderungsprofile	15
2.3	Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	16
2.4	Führung und Zusammenarbeit	17
2.4.1	Führungsgrundsätze.....	17
2.4.2	Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung	17
2.4.4	Vorgesetztenfeedback.....	18
2.5	Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen	19
2.6	Fort- und Weiterbildung	21
2.7	Mobilität / Rotation	22
2.8	Beurteilung	24
2.9	Gesundheitsmanagement	24
3	Fakultative Instrumente der Personalentwicklung.....	26
3.1	Mitarbeiterbefragung.....	26
3.2	Mentoring.....	26
3.3	Coaching	27
3.4	Kollegiale Beratung.....	27
3.5	Wissensmanagement	28
3.6	Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner	29
4.	Ausblick.....	31

Anlagen

Anlage 1 a

Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung

Anlage 1 b

Handreichung für die Umsetzung der Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung

Anlage 2

Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung

Anlage 3 a

Vermittlung von Kompetenzen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming)

Anlage 3 b

Vermittlung von Vielfaltskompetenz (Diversity Management)

Anlage 3 c

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Anlage 4

Stärkung der Europa-Kompetenz

Anlage 5

Führungsgrundsätze der Mitglieder des rheinland-pfälzischen Ministerrates

1 Personalentwicklung als zentrale Aufgabe

Eine moderne und zukunftsorientierte Verwaltung braucht vor allem eins: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die engagiert ihre Aufgaben wahrnehmen und bereit sind, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Um bestens gerüstet zu sein, wird in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz seit mehreren Jahren eine zielgerichtete Personalentwicklung durchgeführt.

1.1 Grundlagen

Personalentwicklung soll die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, jederzeit die Anforderungen, die sich aus ihren Aufgabengebieten ergeben, erfüllen zu können. Hierfür sind die Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Anforderungen und Zielen der einzelnen Dienststellen an ihre Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen. Systematische Personalentwicklung widmet sich daher folgenden Leitfragen:

Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gefördert werden, dass sie ihre Kompetenzen entwickeln und ihre Potenziale so entfalten können, dass sie der Organisation förderlich sind und zufrieden sind? Wie kann eine Organisation geschaffen werden, die einem stetigen Wandel und dem Willen nach Verbesserung aufgeschlossen ist, so dass für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Freiheit und Motivation besteht, sich weiterzuentwickeln? Dabei sollte Personalentwicklung strategisch und vorausschauend ausgerichtet sein, außerdem transparent und selbstreflektierend.

Der Ministerrat des Landes Rheinland-Pfalz hat bereits im Jahr 2005 den Auftrag erteilt, ein ressortübergreifendes Rahmenkonzept für die Personalentwicklung zu erarbeiten, das Anfang 2007 veröffentlicht wurde. Auf dessen Basis wurde ein Prozess angestoßen und daraufhin wurden in zahlreichen Dienststellen und Institutionen des Landes Personalentwicklungskonzepte erstellt. Um aktuellen und auch künftigen Herausforderungen gerecht werden zu können, hat der Ministerrat beschlossen, dass das bestehende Rahmenkonzept Personalentwicklung unter Federführung des

Ministeriums des Innern, für Sport und Infrastruktur überarbeitet und weiterentwickelt werden soll.

Die Rahmenbedingungen sind durch den zu deckenden Bedarf an qualifizierten Nachwuchs- und Fachkräften, eine verlängerte Lebensarbeitszeit, die fortschreitende technologische Entwicklung, einen der Haushaltskonsolidierung geschuldeten Personalabbau und eine damit verbundene Arbeitsverdichtung geprägt. Personalentwicklung muss diese Herausforderungen im Blick haben. Das ressortübergreifende Personalentwicklungskonzept wurde deshalb entsprechend fortgeschrieben. Dabei wurden die vorhandenen bewährten Instrumente zum Teil weiter ausgebaut und um zusätzliche Instrumente ergänzt.

1.2 Ziele des Rahmenkonzeptes

Es ist Hauptziel der Personalentwicklung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben bestmöglich wahrnehmen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Landesregierung verschiedene Konzeptionen entwickelt, die für die Rahmenbedingungen des Arbeitens von Bedeutung sind. Dazu zählen insbesondere

- die Stärkung der guten Führungskultur,
- eine lebensphasenorientierte Personalpolitik,
- das lebenslange Lernen,
- die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern,
- die Gleichstellung von schwerbehinderten Menschen,
- das Diversity Management und
- die Stärkung der Europa-Kompetenz.

Im Einzelnen:

Eine gute Führung ist ein wichtiger Faktor für qualitativ hochwertige Ergebnisse, Innovationen und Kreativität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Verantwortung für Führung ist dabei nicht delegierbar – eine gute Führungskultur muss von der Spitze des Hauses ausgehen. Der Ministerrat hat sich daher selbst Führungsgrundsätze gegeben, die in den Dienststellen durch Maßnahmen konkretisiert werden. (Anlage 5) Ein Katalog an Führungsinstrumenten, die geeignet sind, die Landesverwaltung auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und die Attraktivität des Landes als Arbeitgeber weiter zu steigern, werden zudem nachfolgend im Rahmenkonzept beschrieben.

Der gesellschaftliche und demografische Wandel erfordert eine **lebensphasenorientierte Personalpolitik**: Ziel ist die Erhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit unter Beachtung der Lebensphase, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade befinden. Untrennbar damit verbunden ist das Prinzip des **lebenslangen Lernens**, das gerade auch für die berufliche Qualifizierung gilt. In einer sich immer schneller wandelnden Gesellschaft veraltet Wissen schnell, Anforderungen verändern sich. Personalentwicklung hat dabei die Aufgabe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass jede und jeder über die Dauer des Berufslebens den wechselnden Anforderungen gewachsen ist. An dieser Stelle ist insbesondere die Aus-, Fort- und Weiterbildung gefragt, die erforderlichen Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung zu stellen.

Das steigende Bedürfnis nach einer noch besseren **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** war für die Landesregierung Anlass, sich durch die „**Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik**“ in wichtigen Handlungsfeldern einheitliche Standards zu geben und diese fortzuentwickeln (Anlage 3 c).

Die Landesregierung sieht sich insbesondere nach den Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes dem Anspruch an ein umfassendes **Diversity Management** verpflichtet. Diversity Management will die Verschiedenheit der Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter wertschätzen und für den Erfolg der Organisation nutzbar machen. Arbeitsorganisationen, in denen beispielsweise Männer und Frauen, Ältere und Jüngere, Einheimische und Zugewanderte zusammen kommen, arbeiten nachweislich besser. Diversity Management sieht die Stärkung interkultureller Aspekte sowie integrative Maßnahmen vor und hat die Auseinandersetzung mit Geschlecht, Alter, Behinderung, Migrationshintergrund/ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und Religion/Weltanschauung zum Inhalt (Anlage 3 b).

Die Verwirklichung der **Gleichstellung von Frauen und Männern** auf der Grundlage des Landesgleichstellungsgesetzes von Rheinland-Pfalz ist ein integraler Bestandteil von Personalentwicklung und nimmt bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein. Gender Mainstreaming wird in allen Bereichen der Verwaltung gelebt. Die verabschiedeten Anwendungsleitlinien zur „Integration und Betreuung schwerbehinderter Menschen im öffentlichen Dienst“ des Landes dokumentieren die Anstrengungen der Landesregierung zur Verwirklichung der **Gleichstellung von Menschen** mit Schwerbehinderung in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes (Anlage 3 a).

Seit der Einführung des Rahmenkonzepts zur Personalentwicklung im Februar 2007 sind die Anforderungen an die **Europa-Kompetenz** der Landesbediensteten weiter gestiegen, insbesondere durch die im Lissaboner Reformvertrag 2009 vereinbarten Erweiterungen der Zuständigkeiten der EU, die stärkere Einbindung und Verantwortung der nationalen Parlamente und Regionen sowie die neuen innerstaatlichen Mitwirkungsgesetze und das erhöhte Haftungsrisiko der Länder. Für eine moderne und strategisch effiziente Personalpolitik ist deshalb insbesondere für die Bediensteten, die in Arbeitsfeldern mit europäischen Bezügen arbeiten, der Erwerb bzw. die permanente Stärkung der Europa-Kompetenz aus fachlichen Gründen unverzichtbar und zugleich für ihre Motivation von erheblicher Bedeutung. Die wichtigsten Elemente einer **systematischen europaspezifischen Personalpolitik**, wie sie auch von der Konferenz der Europaminister der Länder (EMK) empfohlen wird, sind in Anlage 4 dargestellt.

Die im vorliegenden Rahmenkonzept in den Kapiteln 2 und 3 benannten Instrumente bezwecken in unterschiedlicher Weise sowohl die Verbesserung und Durchsetzung der vorgenannten Rahmenbedingungen und Konzeptionen als auch die weitere Festigung dieser Rahmenbedingungen. Beispielsweise dient die Schaffung einer guten Führungskultur dem Gesundheitsmanagement (da die Führungskraft gesundheitsbewusst führt) und gleichzeitig der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (indem die Führungskraft die Erfordernisse in Bezug auf die Vereinbarkeit für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennt und geeignete Maßnahmen wie z.B. Telearbeit umsetzt). Ebenso kann die lebensphasenorientierte Personalpolitik und das alternsgerechte Arbeiten durch die Möglichkeiten zur Fortbildung, der Schaffung von Telearbeitsplätzen oder die Anpassung von Anforderungsprofilen umgesetzt werden.

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung möchte durch die Festschreibung von obligatorischen und fakultativen Personalentwicklungsinstrumenten hierbei Orientierung geben. Dabei wird unterschieden zwischen den Instrumenten, die als notwendig und verpflichtend angesehen werden, und in einem zweiten Teil den Instrumenten, die wünschenswert sind. Dabei ist die Ausgestaltung eines Personalentwicklungskonzeptes Angelegenheit einer jeden Dienststelle. Es soll in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen und Beteiligten vor Ort erarbeitet werden. Der Landesregierung ist es jedoch wichtig, durch das Rahmenkonzept Personalentwicklung Standards zu setzen, damit auf deren Grundlage die notwendigen Maßnahmen initiiert werden, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen einer modernen Verwaltung leistungs- und bürgerorientiert bewältigen zu können.

1.3 Adressaten und Verantwortliche

Personalentwicklung ist eine Kooperationsaufgabe, deren Erfolg von dem Zusammenspiel vieler Beteiligter abhängt. So sind die Behördenleitungen, die Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die für Personalentwicklung zuständige Organisationseinheit ebenso wie die Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragten für den Erfolg verantwortlich.

Dabei haben die einzelnen Funktionsträger nachfolgende Aufgaben:

Die Leitung der Behörde bekennt sich zu einer kontinuierlichen und systematischen Personalentwicklung und stellt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Dass die Landesregierung sich dieser Aufgabe bewusst ist und sie auch entsprechend erfüllen will, zeigt der Auftrag des Ministerrats, dieses Rahmenkonzept als Grundlage für ressortspezifische Konzepte fortzuschreiben.

Die Führungskräfte sind hauptverantwortlich für die Personalentwicklung. Sie beraten und unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie erkennen und fördern Potenziale, ermitteln Entwicklungsbedarf und arbeiten eng und vertrauensvoll mit der Organisationseinheit Personalentwicklung zusammen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen eine Mitverantwortung für ihre eigene Personalentwicklung. Sie melden Entwicklungsbedarf an die Führungskräfte und bereiten sich auf die Personalentwicklungsmaßnahmen vor, damit diese erfolgreich durchgeführt werden können. Soweit möglich, geben sie als Multiplikatoren ihre Erfahrungen weiter.

Die Organisationseinheit Personalentwicklung – ob als eigenständiges Referat oder eingebettet in den Personalbereich – bietet die geeigneten Personalentwicklungsinstrumente und -maßnahmen an. Sie sichert deren Anwendung, plant und führt Personalentwicklungsmaßnahmen durch und überprüft deren Erfolge. Sie berät die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Notwendige Grundlage für eine effektive und effiziente Personalentwicklung ist eine vorausgehende und vorausschauende Personalbedarfsplanung, basierend auf einer Altersstrukturanalyse. Nach Erfassung des vorhandenen Personalbestandes legt sie die erforderlichen personellen Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht für die Erfüllung derzeitiger und künftiger Aufgaben fest. Die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte dabei in einem Prozess erfolgen, der partizipativ und transparent gestaltet ist. Personalentwicklung erfolgt nicht um ihrer selbst

willen, sondern dient den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften und damit auch der Organisation.

Die Personal- und Schwerbehindertenvertretungen sowie die Gleichstellungsbeauftragten unterstützen die Weiterentwicklung der Personalentwicklung und sind zusätzliche Ansprechpartnerinnen und –partner der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2 Verbindliche Instrumente der Personalentwicklung

Zu den Instrumenten, die für eine gelungene Personalentwicklung für unerlässlich gehalten werden, gehören:

2.1 Systematische Personalgewinnung und -bindung

Die Frage der Personalgewinnung und -bindung wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in den nächsten Jahren zunehmend in den Fokus der Personalarbeit rücken. Bereits jetzt treten in bestimmten Fachbereichen Besetzungsengpässe auf. Das Land steht in zunehmender Bewerbungskonkurrenz mit Unternehmen, aber auch mit Kommunen und Nachbarländern. Durch eine systematische Personalgewinnung und -bindung kann diesem Wandel Rechnung getragen werden.

Zu den Möglichkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen, gehören unter anderem die zielgruppenspezifische Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern an Schulen und Hochschulen, Angebote von Praktika, ansprechende Stellenausschreibungen und schnelle Auswahlverfahren, die das Augenmerk auf fachliche Qualifikation, soziale Kompetenz und Potenzialeinschätzungen richten.

Im Zusammenhang mit den Bemühungen des Landes zur Gewinnung von Nachwuchskräften, bereits Berufserfahrenen oder Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern wird an dieser Stelle beispielhaft auf das Karriereportal des Landes Rheinland-Pfalz verwiesen, auf dem unter anderem alle Ausbildungsberufe und Entwicklungsmöglichkeiten im Landesdienst aufgelistet sind. Es informiert über aktuelle Stellenangebote sowie Qualifizierungsmöglichkeiten und bietet zukünftig die Möglichkeit von Onlinebewerbungen. Mit dem einheitlichen Internetauftritt soll die Landesverwaltung gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber nachhaltig beworben werden. Den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zeichnet neben einem sicheren Arbeitsplatz insbesondere aus, dass er interessante und vielseitige Aufgaben zum Wohle des Gemeinwesens, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und vielfältige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.

Aufgabe ist es, nicht nur qualifiziertes Personal zu finden, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig und motivierend zu binden. Dies kann durch Maßnahmen gelingen, wie sie im Rahmenkonzept aufgeführt werden, zum Beispiel das betriebliche Gesundheitsmanagement, Einarbeitungskonzepte, Mitarbeitergespräche, Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung, die Qualifizierung von Führungskräften sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit beruflichen und privaten Lebens. Zudem trägt eine glaubwürdige und vertrauensvoll gelebte Organisations- und Führungskultur zur Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Dadurch werden die Beschäftigten langfristig gebunden. Gleichzeitig ergibt sich eine Attraktivitätssteigerung der Verwaltung als Arbeitgeber.

2.2 Anforderungsprofile

Die Ziele einer modernen Verwaltung können nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Fähigkeiten den an sie gestellten Anforderungen entsprechen. Anforderungsprofile enthalten die wesentlichen Erfordernisse des Aufgabengebiets. Sie geben Auskunft darüber, welche Fähigkeiten, Kenntnisse und persönliche Kompetenzen an den einzelnen Arbeitsplätzen notwendig sind, damit die Aufgaben in der gewünschten Quantität und Qualität erledigt werden können. Neben einer Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibung, den formalen Kriterien (Aus- und Vorbildung) und fachlichen Qualifikationen müssen auch persönliche Kompetenzen wie z. B. Teamfähigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft sowie Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit im Anforderungsprofil enthalten und je nach auszuübender Tätigkeit gewichtet sein.

Das Anforderungsprofil ist die zentrale Grundlage und das Schlüsselinstrument einer systematischen Personalentwicklung. Es bildet die Grundlage für Stellenausschreibungen, eine professionelle Personalauswahl, die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Mitarbeitergespräch und die Fortbildungsbedarfsanalyse. Anforderungsprofile sollen daher für jede Funktionsebene und Fachrichtung erstellt werden. Für gleichartige Aufgabengebiete kann ein Anforderungsprofil ausreichend sein.

Soweit Anforderungsprofile noch nicht vollständig für jeden Arbeitsplatz erarbeitet wurden, soll als Einstieg zumindest vor jeder Stellenausschreibung ein detailliertes Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle erstellt werden. Da sich die Anforderungen fortlaufend verändern, müssen Anforderungsprofile regelmäßig aktualisiert werden.

2.3 Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die systematische Begleitung des Einstiegs neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch solcher, die nach einer längeren Beurlaubung ihren Dienst wieder aufnehmen, dient sowohl der fachlichen Einarbeitung als auch der sozialen Integration. Sie verkürzt die Einarbeitungszeit, gibt neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Sicherheit, wodurch die Leistungsbereitschaft gefördert wird und die volle Leistungsfähigkeit schneller entfaltet werden kann. Für jede Dienststelle soll ein auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenes Einführungsprogramm erstellt werden. Ziele sollen unter anderem die Darstellung der Querschnittsaufgaben, der bestehenden Netzwerke, der Schnittstellen und der wichtigsten Bezugspunkte sein.

Aus der Sicht der Dienststelle sollen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst schnell mit den Inhalten der neuen Aufgabe vertraut werden, ihre eigenen Fähigkeiten einbringen und eine starke Identifikation mit dem Fachbereich und der gesamten Behörde entwickeln. Unabhängig hiervon müssen die Dienststellen vor Ablauf der Probezeit entscheiden, ob die in der Probezeit gezeigten Leistungen eine auf Dauer angelegte und Erfolg versprechende Zusammenarbeit erwarten lassen. Die systematische Einarbeitung und die frühzeitige soziale Integration erleichtern es den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die erwarteten Leistungen zu erbringen und den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig trägt das Einführungsprogramm dazu bei, Wissen systematisch weiterzugeben und damit auch ein Wissensmanagement zu fördern.

2.4 Führung und Zusammenarbeit

Die Führungskräfte sind die verantwortlichen Träger sowohl der Organisations- als auch der Personalentwicklung. Unter Führungskräften werden hier all jene Personen verstanden, die unmittelbar Menschen führen, unabhängig von der Besoldung oder Eingruppierung. Führungskräfte in die Lage zu versetzen, diese Aufgabe erfüllen zu können, ist damit ebenfalls notwendige Aufgabe der Personalentwicklung.

2.4.1 Führungsgrundsätze

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung hängt wesentlich von ihren Führungskräften und der Qualität ihrer Führung ab. Mit der Vereinbarung von Führungsgrundsätzen kann Führungskräften ein Handlungsrahmen gegeben werden, der ihnen die Anforderungen und Erwartungen an ihre Führungsrolle bewusst macht. Sie helfen hierdurch auch bei der Selbstreflexion. Der Ministerrat hat sich für seine eigene Führungsarbeit Führungsgrundsätze gegeben. (Anlage 5) Im Mittelpunkt stehen hierbei die Verantwortung für Führung, die Vermittlung von Werten, Haltungen und Zielen, die Reflexion des Führungsverhaltens und die Förderung und Forderung von guter Führung. Die Führungsgrundsätze sollen in den Dienststellen mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden.

2.4.2 Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung

Neue und zunehmend komplexere Aufgaben müssen in immer kürzeren Zeitintervallen bewältigt werden. Ohne ständige, das gesamte Berufsleben begleitende Weiterqualifizierung sind Führungskräfte nicht in der Lage, den an sie gestellten vielseitigen und wechselnden Herausforderungen gerecht zu werden. Bei den Reform- und Veränderungsprozessen kommt der Vorgesetztenebene eine herausgehobene und vorbildhafte Funktion zu.

Eine breit angelegte und standardisierte Führungskräfteentwicklung, die zudem ständig an die aktuellen Bedürfnisse angepasst wird, dient auch dem Ziel, die

gegenwärtige und künftige Handlungskompetenz in der Landesverwaltung durch eine verbesserte Führungs- und Kommunikationskultur, eine Steigerung der Motivation und eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten.

Der Förderung von Frauen für Führungsaufgaben ist im Hinblick auf ihre in der Gesamtbetrachtung noch immer gegebene Unterrepräsentanz in Leitungsfunktionen ein besonderes Gewicht beizumessen.

Das vom Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur entwickelte ressortübergreifende vierstufige Führungskräftequalifizierungskonzept sowie weitere ressorteigene Programme richten sich an die einzelnen Führungsebenen und beinhalten die systematische Vorbereitung auf Führungsaufgaben sowie die Festigung und Vertiefung der Führungsfähigkeiten.

Für Führungsnachwuchskräfte des vierten Einstiegsamtes in Rheinland-Pfalz ist die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräftefortbildung grundsätzlich verpflichtend. Führungsfunktionen sollen erst nach einer entsprechenden Fortbildung übertragen werden.

2.4.4 Vorgesetztenfeedback

Die Auseinandersetzung von Führungskräften mit dem eigenen Führungsverhalten ist ein Erfolgsfaktor guter Führungskräfteentwicklung. In der Praxis lässt sich beobachten, dass Führungskräfte die Situation hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und des Betriebsklimas anders wahrnehmen als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung hilft den Führungskräften, die Sicht auf das eigene Verhalten zu schärfen, zu objektivieren und ihr Führungsverhalten kontinuierlich zu verbessern. Ein mögliches Instrument hierzu ist die Einholung eines Vorgesetztenfeedbacks im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs oder durch eine Mitarbeiterbefragung. Hierbei wird nicht die Person eingeschätzt, sondern das Führungsverhalten, wie es von der Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnen-Ebene subjektiv empfunden wird.

Größere Organisationseinheiten erleichtern wegen der von den Betroffenen in den meisten Fällen geforderten Anonymität die Durchführung des Vorgesetztenfeedbacks. Grundsätzlich lässt sich das Vorgesetztenfeedback auch losgelöst von Mitarbeiterbefragungen mit diversen, erfolgreich praktizierten Instrumenten durchführen. Hierunter fallen: das moderierte Gespräch, das themenzentrierte Interview, das direkte Feedbackgespräch nach einer entsprechenden Workshop-Schulung und bedingt, je nach Aufgabengebiet, das 360-Grad-Feedback.

Erfolgsfaktoren für eine solche Maßnahme sind die rechtzeitige und umfassende Aufklärung der Bediensteten über die Ziele des Vorgesetztenfeedbacks und die Sicherstellung der Vertraulichkeit der erhobenen Daten, die Gewährleistung, dass die Ergebnisse allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden und die grundsätzliche Bereitschaft, Veränderungen einzuleiten. Die Aufarbeitung der Ergebnisse muss – auch unter dem Aspekt der Fürsorge und der weiteren vertrauensvollen Zusammenarbeit – behutsam erfolgen.

2.5 Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen

Das Mitarbeitergespräch ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch zwischen der bzw. dem unmittelbaren Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner zur wechselseitigen Rückmeldung über die Ist- und Soll-Situation im Rahmen der Zusammenarbeit.

Menschen, Beziehungen und Arbeitsabläufe sind einem ständigen Wandel unterworfen. Deshalb ist es sinnvoll, in einem festen Rhythmus Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Fragen hinsichtlich der gemeinsamen Aufgabenerledigung zu führen. Hierbei hat sich ein in seinen Anforderungen klar definiertes Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung in vielen Behörden in Rheinland-Pfalz bereits bewährt.

Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Kreativität und Eigenverantwortlichkeit werden maßgeblich davon getragen, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter den Weg zur Erreichung der vereinbarten Arbeitsergebnisse mitgestalten kann. Deshalb sollte das Mitarbeitergespräch sich – auch auf der Grundlage des Anforderungsprofils der jeweiligen Stelle – mit den Aufgabeninhalten, Aufgabenzielen und Arbeitsergebnissen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters befassen, um nach Ablauf einer gemeinsam festgelegten Frist Erfolg bzw. Misserfolg der Aktivitäten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bewerten zu können.

Wichtig ist, dass das Mitarbeitergespräch nicht Bestandteil des Beurteilungsverfahrens ist, sondern als Instrument der Personalentwicklung vor allem die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit fördert, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirkt.

Im Laufe des Gesprächs sollen – nach einem Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Mitarbeitergespräch – die Ziele, Schwerpunkte und Anforderungen für das Folgejahr erörtert werden sowie eventuell getroffene Vereinbarungen über die Aufgabenerfüllung erörtert werden. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gibt eine Rückmeldung über die Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit der bzw. dem Vorgesetzten und über mögliche Verbesserungen der Rahmenbedingungen der Arbeitssituation. Gegenstand des Gesprächs können insbesondere Vorschläge und Wünsche zur Steigerung der Leistung und Befähigung sein, wobei Fortbildungswünschen eine ganz entscheidende Bedeutung zukommt, sofern nicht ein gesondertes Fortbildungsgespräch geführt wird, wie es mehrere Konzepte vorsehen. So kann im Rahmen des Mitarbeitergesprächs bedarfsgerecht ermittelt werden, inwieweit die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bereits über die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten verfügt, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können, oder ob Förder- und Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden sollen.

Beide Gesprächspartner einigen sich vor Beginn des Gespräches darüber, ob die Ergebnisse des Gespräches als Gedankenstütze für das nächste Mitarbeitergespräch in einer einvernehmlich anzuerkennenden Gesprächsnotiz schriftlich festgehalten werden sollen. Grundsätzlich gilt jedoch, dass eine Nachhaltigkeit nur erzielt werden kann,

wenn die Gesprächsergebnisse konsequent und verbindlich umgesetzt werden. Es wird daher – auch im Hinblick auf das folgende Mitarbeitergespräch – empfohlen, die Ergebnisse als (persönliche Ziel-) Vereinbarung nachvollziehbar schriftlich zu erfassen.

Vereinbarungen können auch zu qualitativen und quantitativen Ausprägungen von Ergebnissen getroffen werden. Ob solche Zielvereinbarungsgespräche im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs geführt werden, sollte jedes Ressort – orientiert an den jeweiligen Bedürfnissen – selbst entscheiden. Wichtig ist hierbei aber, dass die Erreichung von Zielen über Kriterien messbar, angemessen und realisierbar ist.

2.6 Fort- und Weiterbildung

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind zentrale Ansatzpunkte zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen. Sie sind Teil der Modernisierung der Landesverwaltung. Die moderne Gesellschaft ist eine lernende. Einmal erworbenes Wissen reicht nicht mehr für ein ganzes Arbeits- und Berufsleben, zumal die Folgen des demografischen Wandels und die Anforderungen am Arbeitsplatz ständige Neuausrichtungen erforderlich machen. Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens wird bei der Bewältigung und zur Nutzung der Chancen des demografischen Wandels noch wichtiger, um Beschäftigungsfähigkeit, Produktivität, Motivation, individuelle Herausforderungen, soziale Orientierung und Stabilität einer älter werdenden Gesellschaft zu ermöglichen und zu gewährleisten. Auch im Rahmen des technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels entstehen kontinuierlich neue Qualifikationsanforderungen. Fachliche, methodische, personale und soziale Kompetenzen können und müssen stetig und bedarfsgerecht über Fort- und Weiterbildung nachgefragt und ausgebaut werden.

Vom Ministerrat wurden im Jahr 2005 die Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung beschlossen (siehe Anlage 1a). Als Leitfaden und Orientierung für ihre Umsetzung wurde von den Fortbildungsreferentinnen und -referenten der Ressorts, der Landesvertretung und der Staatskanzlei eine

Handreichung erarbeitet. Diese ist dem Rahmenkonzept ebenfalls als Anlage beigelegt (siehe Anlage 1b).

Die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes ist sein Personal. Dessen Qualifikation und Qualifizierung ist daher ständige Notwendigkeit und Herausforderung.

Fort- und Weiterbildung sind deshalb die Kerninstrumente der Personalentwicklung. Sie bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit sowohl im Hinblick auf jede und jeden Einzelnen als auch mit Blick auf die Erfordernisse der Organisation.

2.7 Mobilität / Rotation

Die Förderung der Verwendungsbreite ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Der Einsatz in verschiedenen Arbeitsgebieten steigert die berufliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Entwicklungsziel besteht unter anderem darin, zusätzliche Qualifikationen und Erfahrungen zu erwerben, Verständnis für fachliche Zusammenhänge zu gewinnen, Netzwerke zu bilden, Überspezialisierung und Überperfektion zu vermeiden, eine stärkere Kommunikation und Teamorientierung zu erreichen, verschiedene Führungs- und Arbeitstechniken zu erlernen und Erfahrungen in der Mitarbeiterführung zu sammeln. Mobilität und Rotation geben sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn Aufschluss über die Entwicklungspotentiale der Betroffenen. Sie ist darüber hinaus ein geeignetes Mittel der Korruptionsprävention.

Insbesondere für Führungskräfte sind Erfahrungen in unterschiedlichen Arbeitsgebieten, möglichst auf verschiedenen Verwaltungsebenen, unverzichtbar. Von ihnen wird erwartet, dass sie auch die übergreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Dimensionen ihres Handelns beurteilen können.

Die Dienststellen eröffnen ihren Bediensteten im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten die Möglichkeit der Mobilität und der Rotation. Die Dienststellen setzen die

Mobilitätsbereitschaft voraus und fördern diese. Hierbei sind die ressortspezifischen Eigenheiten, die dienstlichen Interessen und die besonderen fachlichen Belange sowie die individuellen Verwendungswünsche und Entwicklungsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen und zu erörtern.

Ein Arbeitsplatzwechsel kann sowohl innerhalb einer Behörde, ressortübergreifend, zwischen den Verwaltungsebenen der Ressorts, zu einer Kommunalverwaltung, zur Bundesverwaltung, zu anderen Landesverwaltungen, zu Einrichtungen der EU sowie zu Wirtschaftsunternehmen erfolgen. Um Rotation zwischen den Ressorts zu erleichtern, soll an einer weiteren Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen gearbeitet werden.

Bei der Umsetzung der Mobilität und der Rotation sind familiäre Verpflichtungen und die Belange des Personals mit Schwerbehinderung zu berücksichtigen. Bei der Rotation soll darauf geachtet werden, dass durch den Personalwechsel möglichst wenig Wissen und Erfahrung verloren gehen und eine sachgerechte Aufgabenwahrnehmung sichergestellt ist. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den personalbewirtschaftenden Stellen ist deshalb nach einem im Rahmen der Mobilität erfolgten Arbeitsplatzwechsel ein Feedback zu geben.

Das Ziel der Verwendungsbreite wird nicht nur durch Arbeitsplatzwechsel erreicht, sondern kann in gewissem Umfang und im Einzelfall auch durch Veränderungen der Aufgabenstruktur auf demselben Arbeitsplatz erfolgen. So ist sowohl die Anreicherung des Aufgabengebietes mit Teilaufgaben mit höherwertigen Anforderungen (sogenanntes Job Enrichment) als auch die Erweiterung um Teilaufgaben mit gleichwertigen Anforderungen (Job Enlargement) denkbar. Vor- und Nachteile dieser Maßnahmen sind jedoch sorgfältig abzuwägen, insbesondere ist die Arbeitsbelastung zu berücksichtigen. Auch die tarifrechtlichen Auswirkungen sind zu beachten.

Beförderungen in Spitzenämter der jeweiligen Laufbahnabschnitte und die Übertragung der entsprechenden Funktionen erfordern grundsätzlich den Nachweis der Bewährung auf unterschiedlichen Dienstposten. Gleiches gilt für die Übertragung

höherwertiger Funktionen im Tarifbereich. Diese Dienstposten bzw. Arbeitsplätze sollten zumindest im vierten Einstiegsamt nicht alle der gleichen Verwaltungsebene angehören. Für Führungskräfte ist die Verwendungsbreite eine zentrale Schlüsselqualifikation. Die Ressorts sollen für ihren eigenen Geschäftsbereich Regelungen treffen, die die Voraussetzungen für die Übertragung höherwertiger Dienstposten und Arbeitsplätze und das Erreichen von Spitzenämtern festlegen.

2.8 Beurteilung

Gemäß § 3 LbVO gehört die Beurteilung zu den Personalentwicklungs- und -führungsmaßnahmen. § 15 LbVO bestimmt, dass Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten zu beurteilen sind.

Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagekräftiges, objektives und dem Vergleich zugängliches Bild der Leistung und Befähigung zu gewinnen. Sie sollen die Möglichkeit bieten, Entscheidungen über den weiteren beruflichen Einsatz und das berufliche Fortkommen der Beamtinnen und Beamten am Grundsatz der Bestenauslese auszurichten (§ 9 BeamStG). Die Rechtsprechung fordert für die Auswahlentscheidung aktuelle Leistungsvergleiche. In Rheinland-Pfalz gibt es sowohl das System der Anlass- als auch der Regelbeurteilung.

2.9 Gesundheitsmanagement

Gesundheit ist unser höchstes Gut und Voraussetzung für persönliche Zufriedenheit und Wohlbefinden. Ziel jeder Gesundheitsstrategie muss es daher sein, die Menschen vor Gesundheitsrisiken zu schützen und die Gesundheit in allen Lebensbereichen zu fördern. Der Arbeitswelt kommt hierbei, neben der Familie, der Schule und der Freizeit, eine besondere Bedeutung zu. Ein geeignetes Instrument für die Umsetzung dieses Ziels ist das betriebliche Gesundheitsmanagement. Es setzt sich zusammen aus den gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen für den Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das betriebliche Gesundheitsmanagement befasst sich

dabei sowohl mit physischen als auch mit psychischen Belastungen und zielt nicht nur auf die Abwehr von Gesundheitsgefahren, sondern will aktiv Kräfte stärken. Es ist damit präventiv ausgerichtet.

Das "Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung" ist Bestandteil des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung und bietet den Dienststellen eine Orientierungshilfe für ihr Gesundheitsmanagement. Außerdem soll es dazu dienen, einen möglichst einheitlichen Standard in der Landesverwaltung auf dem Gebiet des Gesundheitsmanagements zu erreichen. Das aktualisierte Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement ist als Anlage 2 beigefügt.

3 Fakultative Instrumente der Personalentwicklung

Folgende weitere Instrumente der Personalentwicklung werden empfohlen:

3.1 Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Führungsinstrument des modernen Personal- und Organisationsmanagements. Als Maßnahme zur Aufdeckung von Problemfeldern in Organisationseinheiten ebenso wie als Erkenntnisquelle für Verbesserungsmöglichkeiten bietet sie einen Einstieg in einen Veränderungsprozess. Damit wird sie zu einem wichtigen Bestandteil der wirkungsvollen Personal- und Organisationsentwicklung und bildet eine gute Grundlage für erfolgreiche Personalführung und Qualitätssteigerung in einer „lernenden Organisation“.

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für eine Mitarbeiterbefragung gilt das für das Vorgesetztenfeedback Gesagte.

3.2 Mentoring

Ziel eines Mentoring ist, dass eine Nachwuchskraft (Mentee) die Erfahrungen und Kenntnisse einer erfahrenen Führungskraft - der Mentorin oder des Mentors - nutzt, um dadurch selbst neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln sowie Netzwerke aufbauen zu können. Mentoring ist eine geeignete Personalentwicklungsmaßnahme insbesondere für angehende Führungskräfte, die von Erfahrungen und Kenntnissen berufserfahrener Kolleginnen und Kollegen durch aktive Unterstützung bei Entscheidungs- und Problemsituationen sowie Handlungs- und Managementstrategien profitieren können.

In vielen Bereichen wird Mentoring erfolgreich als ein individuelles, attraktives und ziel führendes Instrument der Nachwuchsförderung eingesetzt. In der Landesregierung

existiert seit 2010 das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Ziel des jeweils ein Jahr dauernden Mentoring-Programms ist es, den Frauenanteil in Führungspositionen langfristig zu erhöhen, die berufliche Entwicklung von Frauen zu fördern sowie den Anteil von Frauen in Gremien, Beiräten und Ausschüssen nachhaltig zu steigern.

3.3 Coaching

Coaching ist eine spezielle Form der berufsbezogenen Beratung mit unterstützendem und beratendem Charakter. Coaching wird in erster Linie für Einzelpersonen angeboten. Zielgruppe sind Personen mit Managementaufgaben, das heißt Führungskräfte der obersten Ebene. In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung sowie persönlicher Beratung und Begleitung hilft eine ausgebildete Fachkraft (Coach) als neutraler Feedbackgeber. Ein Coach nimmt der Führungskraft keine Aufgaben und Entscheidungen ab, sondern berät sie primär auf der Prozessebene.

Ziel ist, die Selbstwahrnehmung der Führungskraft zu fördern, das heißt „blinde Flecken“ und Betriebsblindheit abzubauen, neue Gesichtspunkte zu erkennen und in der Folge neue Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Die vorgenannten Ziele werden mit Hilfe eines Coaching-Konzepts erreicht, das auf die jeweilige Person individuell abgestimmt sein muss.

3.4 Kollegiale Beratung

Bei der kollegialen Beratung, die u.a. vom Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur ressortübergreifend angeboten wird, finden sich Gruppen von acht bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, um konkrete Situationen aus dem Berufsalltag gemeinsam zu beraten und einer konstruktiven Lösung zuzuführen. Die Gruppe gründet sich in Eigeninitiative und erhält in der Regel in einer Einführungsveranstaltung unter fachlicher Moderation eine Anleitung zur Durchführung der kollegialen Beratung. Folgeveranstaltungen werden ohne externe Moderation in Eigenregie der

Gruppe durchgeführt. Das Beratungsgespräch selbst ist strukturiert, funktioniert nach einem festgelegten Ablauf und mit stets wechselnden Rollen des festbleibenden teilnehmenden Kreises. Der Fokus liegt auf der vertraulichen Behandlung beruflicher und arbeitsbezogener Themen.

Der mit dem Instrument verbundene Qualifizierungsprozess, das entstehende Netzwerk der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Förderung einer Unterstützerkultur und der Ausbau einer echten und offenen Kommunikationskultur machen die kollegiale Beratung zu einem effektiven und effizienten Personalentwicklungsinstrument, das eigenständig oder in Kombination mit anderen Qualifizierungsmaßnahmen auch als modulares Programm eingesetzt werden kann.

Zudem wird über kollegiale Beratung die Verankerung von in Seminaren erlerntem Führungs-, Kommunikations- und Selbstmanagementwissen im Arbeitsalltag mittels praktischer und von der Gruppe reflektierter Anwendung ermöglicht. Deshalb sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits über eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen.

3.5 Wissensmanagement

Wissensmanagement umfasst alle Verfahren und Instrumente, die dazu beitragen, das in einer Organisation vorhandene Wissen transparent zu machen und seine interne und externe Weiterverwendung und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern durch den strukturierten Erwerb, Erhalt, Ausbau und Transfer von Wissen ihre berufliche und persönliche Kompetenz, um den wachsenden Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz gerecht zu werden und die Funktionsfähigkeit und Weiterentwicklung der Organisation zu gewährleisten.

Jeder Funktionswechsel und das Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere in Schlüsselpositionen stellen für die Dienststelle eine Herausforderung dar, weil wertvolles Wissen nicht verlorengehen sollte. Es handelt sich hierbei nicht nur um das reine Fachwissen, sondern es geht in erster Linie um das Know-how

hinsichtlich der Prozesse und Ressourcen, das Erfahrungs- und Hintergrundwissen und das Wissen über die bestehenden Netzwerke.

Neben bereits existierenden Instrumenten zum Erhalt von Wissen, wie beispielsweise dem landeseinheitlichen Aktenplan, der digitalen Bibliothek, dem Inter- und Intranet und dem kollegialen Gespräch, werden die technischen Möglichkeiten weiter ausgebaut. Ferner sollten weitere Möglichkeiten berücksichtigt werden:

- die Erstellung eines verbindlichen Leitfadens bei Funktionswechsel und Ausscheiden,
- die Rotation, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erfahrungen und Wissen in anderen Organisationseinheiten erwerben können,
- die Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters möglichst durch die Vorgängerin oder den Vorgänger beim Ausscheiden aus dem Dienst oder bei Stellenwechseln,
- Zusammenfassung des weiterzugebenden Wissens mit Hilfe von Kreativtechniken, z. B. Mind-Mapping,
- Wissensverteilung innerhalb der eigenen Organisationseinheit.

3.6 Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind besonders qualifizierte Bedienstete oder beauftragte Dritte, die sich speziell um die psychosozialen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern, für Direkthilfe sorgen, situativ weiterempfehlen und eine möglichst umfassende Betreuung anstreben.

Ziele der Beratung sind unter anderem die Unterstützung zur Erhaltung und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, die Förderung sozialer Kompetenzen, die Beratung bei Suchtproblemen und psychischen Erkrankungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Vermittlung von weiteren Beratungsangeboten. Hierdurch können insbesondere Probleme wie Mobbing, Fehlzeiten und Stress ganzheitlich angegangen

und negative Auswirkungen für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Dienststellen reduziert werden.

In gleichem Maße stehen soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner aber auch Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen von Betroffenen im Umgang mit deren Abhängigkeits- oder Suchtproblemen bzw. psychischen Erkrankungen beratend und Hilfestellung gebend zur Seite.

4. Ausblick

Personalentwicklung unterliegt dem ständigen Wandel und besteht aus einzelnen, sich gegenseitig ergänzenden Instrumenten. Das vorliegende Konzept gibt den Rahmen für die von den einzelnen Ressorts zu erstellenden Personalentwicklungskonzepte vor. Dieser wird unter Berücksichtigung der ressortspezifischen Besonderheiten und Erfordernisse ausgefüllt. Die Ressortkonzepte werden von den zuständigen Dienststellen ständig fortgeschrieben.

Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung

(1) Die rheinland-pfälzische Landesregierung, hat mit Beschluss des Ministerrates vom 7. Juni 2005 Vorgaben für die Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung festgeschrieben.

Präambel

(2) Die moderne Gesellschaft ist eine lernende Gesellschaft. Einmal erworbenes Wissen reicht nicht mehr für ein ganzes Arbeits- und Berufsleben aus. Im Rahmen des technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels entstehen kontinuierlich neue Qualifikationsanforderungen. Fachliche, methodische, personale und soziale Kompetenzen können und müssen über Fort- und Weiterbildung erweitert werden. Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens wird im Zusammenhang der Bewältigung und der Chancen des demographischen Wandels noch wichtiger, um Beschäftigungsfähigkeit, Produktivität und soziale Orientierung und Stabilität einer älter werdenden Gesellschaft zu ermöglichen und zu gewährleisten.

(3) Die Anforderungen an die Qualität der Arbeit der Landesverwaltung werden durch vielfältige Einflüsse geprägt und unterliegen einem Wandlungsprozess. Neue und zunehmend komplexere Aufgaben müssen von den Beschäftigten in immer kürzeren Zeitintervallen bewältigt werden. Dieses Umfeld stellt neue Herausforderungen an die Entwicklung und Anwendung neuer Organisations- und Arbeitsformen. Fort- und Weiterbildungsangebote sind auf diese neuen Anforderungen auszurichten. Dazu werden folgende gemeinsame Eckpunkte formuliert, die einen verbindlichen Gesamtrahmen für die von der Landesverwaltung angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen enthalten. Dabei wird von folgenden Prämissen ausgegangen:

(3.1) Die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes ist sein Personal. Dessen Qualifikation und Qualifizierung ist ständige Notwendigkeit und Herausforderung.

(3.2) Die Modernisierung der Verwaltung erfordert von den Beschäftigten über die formalen Berufsausbildungs- und Studienabschlüsse hinaus die permanente Aneignung und Verarbeitung von Wissen und Informationen.

(3.3) Auch im öffentlichen Dienst werden sich unter anderem wegen des demographischen Wandels die Erwerbsbiographien in Richtung längeren und qualifizierteren Verbleibs im Arbeitsleben verändern. Auch dies erfordert die permanente Aktualisierung des in der Landesverwaltung vorhandenen Wissens.

(3.4) Fort- und Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens ist deshalb unabdingbar. Erfolgreich und nachhaltig ist sie nur, wenn sie sowohl an den Erfordernissen der Landesverwaltung als auch an den Kompetenzen und Bedürfnissen der Beschäftigten ansetzt und eine lernorientierte hohe Qualität ausweist.

(3.5) Fort- und Weiterbildungsplanung als ein Steuerungselement des berufsbegleitenden Lernprozesses ist als Führungsaufgabe zu verstehen und eng mit dem jeweiligen Personalentwicklungskonzept zu verknüpfen.

Zielsetzung

Fort- und Weiterbildung muss dazu befähigen, sich in verändernden Arbeitsstrukturen zu bewegen, in diesen zu handeln und sie mitzugestalten.

Ausgangspunkt für den gezielten Einsatz von Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung ist die Bedarfserhebung bei Beschäftigten und Vorgesetzten.

(6) Es werden abgestimmte und ausreichende Angebote vorgehalten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten.

(7) Für Führungskräfte gibt es Fort- und Weiterbildungsverpflichtungen, die ihre Sozialkompetenz stärken und sie in ihrer Führungsaufgabe unterstützen.

(8) Bei der Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildung ist Gender Mainstreaming einzusetzen.

(9) Durch die Eckpunkte erhalten die Beschäftigten und die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortlichen Orientierung über die Ausrichtung der Fort- und Weiterbildungsangebote. Die Eckpunkte gelten für die gesamte Landesverwaltung.

Inhalte

(11) Die Fort- und Weiterbildungsangebote sollen Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, sich auf die sich verändernden Arbeitsinhalte und -strukturen einzustellen. Ihnen sind methodische und fachliche Kompetenzen zu vermitteln, die sowohl geeignet sind, ihre Arbeitszufriedenheit als auch die fachliche Qualifikation zu verbessern und die Zusammenarbeit zu optimieren.

(12) Die **fachliche** Fortbildung soll die Beschäftigten fachlich auf dem neuesten Stand halten und sie befähigen, sich individuell themenspezifisch weiterzuqualifizieren.

(13) Die **fachübergreifende** Fort- und Weiterbildung soll Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen wie z.B. Team-, Kommunikations-, Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft und Flexibilität vermitteln, damit die Beschäftigten in ihrer jeweiligen Funktion auf fachlich hohem Niveau und mit hoher Arbeitszufriedenheit in der Lage sind, folgende Anforderungen zu bewältigen:

- Changemanagement
- Team- und Projektarbeit
- Arbeitsgestaltung und -organisation
- Verantwortungsübernahme und Delegation
- Personalführung

(14) Insbesondere ist auch das selbstgesteuerte Lernen sowie die Nutzung neuer Lernformen zu fördern. In Betracht kommen u.a. elektronische Lernformen wie E-Learning und blended-Learning (Verbindung von E-Learning und Präsenzphasen).

Umsetzung

(15) Entsprechend des dienstlichen Einsatzes und der vorhandenen Potenziale sollen den Beschäftigten insbesondere folgende Fort- und Weiterbildungsinhalte zugänglich gemacht werden: Arbeits- und Zeitmanagement, Projektmanagement, Kommunikationstraining, Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche, Gesprächsführung und Sitzungsleitung, Präsentation und Moderation, Teamentwicklung, Gender Mainstreaming sowie Gesundheitsmanagement.

Zusätzlich zu diesen Inhalten sollen Beschäftigte vor der Übernahme von Führungsfunktionen Fort- und Weiterbildungen zum Gender-Aspekt, der Schwerbehinderten-Thematik und dem Umgang mit Suchtproblemen besucht haben oder bei der Übernahme der Führungsfunktion zeitnah nachholen.

(16) Die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen, höherwertige Tätigkeiten wahrzunehmen.

(18) Führungskräfte haben im Rahmen ihrer Führungsaufgaben die Verantwortung für die Feststellung des Qualifikationsbedarfes und das Vorschlagen geeigneter Fort- und Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

(19) Die Fort- und Weiterbildungswünsche der Beschäftigten und Fort- und Weiterbildungsempfehlungen der Führungskräfte sind u.a. Bestandteil des Mitarbeitergesprächs und in einer Zielvereinbarung festzuhalten.

(20) Beschäftigte, die ihre Berufstätigkeit zeitweise unterbrechen, können - wie alle übrigen - an dienstlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, um Qualifikationsverluste zu vermeiden.

(21) Alle Beschäftigten, auch die Führungskräfte, müssen ihre eigene Fort- und Weiterbildung als Teil ihrer dienstlichen Aufgaben begreifen. Somit ist auch die Teilnahme an Veranstaltungen im dienstlichen Interesse.

(22) In den Ressorts werden, falls erforderlich, allgemeine Regelungen zur Umsetzung dieser Eckpunkte erarbeitet. Die Personalräte sind einzubeziehen. Ebenfalls sind die Gleichstellungsbeauftragten und Schwerbehindertenvertretungen zu beteiligen.

Evaluation

(23) Das für allgemeine Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten zuständige Ressort erstellt in der Mitte der Legislaturperiode einen Bericht über die Umsetzung der Eckpunkte. Dieser wird in der Staatssekretärskonferenz behandelt.

Rheinland-Pfalz
Staatskanzlei

Handreichung für die Umsetzung der Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung

Vorbemerkung

Gemäß dem Beschluss des Ministerrates vom 7. Juni 2005 wurde von den Fortbildungsreferentinnen und -referenten der Ressorts, der Landesvertretung und der Staatskanzlei eine Handreichung erarbeitet, die als Leitfaden und Orientierung für die Umsetzung der Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung gilt.

Anlass dafür ist der Abschluss von Zielvereinbarungen zur Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund Rheinland-Pfalz und dem Deutschen Beamtenbund Rheinland-Pfalz.

Allgemeines

Die Handreichung hat das Ziel, den handelnden Personen eine Hilfe bei der Umsetzung der Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung zu liefern. Im Folgenden wird der Begriff "Fortbildung" verwendet, da dieser als beruflicher, fachlicher und überfachlicher Lernprozess verstanden wird.

Die Ressorts haben sich per Ministerratsbeschluss verpflichtet, diese Handreichung als Grundlage zur Umsetzung der Eckpunkte zu verwenden.

Die Handreichung wurde für die fachübergreifende Fortbildung erstellt. Eine Anwendung im Bereich der fachlichen Fortbildung ist möglich.

Bei der Erstellung der Handreichung wurden positive Erfahrungen aus den Ressorts zu Grunde gelegt. Sie ist ein Leitfaden, der von seiner Konkretisierung und Weiterentwicklung lebt.

Je einheitlicher die Umsetzung der Handreichungsinhalte ist, umso effektiver können Bedarfserhebung und Angebotsentwicklung in der und für die gesamte Landesverwaltung erfolgen.

Eckpunkte und Handreichung werden Bestandteil des zukünftigen ressortübergreifenden Personalentwicklungskonzeptes sein.

Verpflichtung und Information

Um den ständig steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden, ist Fortbildung unerlässlich. Grundlagen dafür sind das Landesbeamtengesetz, die einschlägigen Tarifverträge und der Ministerratsbeschluss vom 7. Juni 2005. Die gezielte Fortbildung ist Dienstaufgabe und im Interesse des Arbeitgebers. Anreizsysteme können das Interesse der Beschäftigten unterstützen.

Bei der Planung von Fortbildungskonzepten sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Arbeitsbedingungen von Teilzeitkräften zu berücksichtigen und sowie der § 13 Landesgleichstellungsgesetz ist zu beachten.

Die Beschäftigten werden über Fortbildungsinhalte und -angebote umfassend informiert (Intranet, Rundverfügungen, Hausmitteilungen, gezielte Ansprache, Anschreiben an Beurlaubte etc.).

Die Beschäftigten sind für genehmigte Fortbildungen zeitlich und organisatorisch freizustellen.

Weiterbildungsinteressierte sind auf das Bildungsfreistellungsgesetz hinzuweisen.

Angebote

Das Ministerium des Innern und für Sport ist die zentrale Serviceeinrichtung für die fachübergreifende Fortbildung im Land. Durch die vom Ministerium des Innern und für Sport vorgelegten Fortbildungsangebote wird die grundsätzliche Ressortzuständigkeit und Verantwortung für die Fortbildung nicht berührt. Die Eckpunkte dienen der Erreichung von Synergieeffekten bei fachübergreifenden Fortbildungen durch eine verbesserte Zusammenarbeit und Koordination der für Fortbildung zuständigen Stellen im Land.

Diese Zielsetzung wird erreicht durch:

- Bereitstellung eines bedarfsgerechten Seminarangebotes durch das Ministerium des Innern und für Sport für die fachübergreifende Fortbildung unter Einbindung der Ressorts. Bei höherem Bedarf der Ressorts ist ein erweitertes Angebot bzw. die Teilnahme gegen Kostenerstattung möglich. Darüber hinaus bleibt es den Ressorts unbenommen, weitere fachübergreifende Fortbildung anzubieten,
- Kontinuierliche Koordination der Fortbildungsaktivitäten innerhalb der Landesverwaltung,
- Vorhalten einer Adressdatei von empfehlenswerten Fortbildungsreferentinnen und -referenten,
- EDV-mäßige Vernetzung der mit Fortbildung betrauten Personen.

Bedarfserhebung

Voraussetzung für die Entwicklung eines optimalen Angebotes ist die flächendeckende Bedarfserhebung. Dazu müssen die Vorgesetzten in die Lage versetzt werden, ihre Anforderungen an die Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu formulieren. Daneben sind auch die mit Organisationsentwicklung und Personalentwicklung betrauten Einheiten einzubinden. Auch die Beschäftigten müssen in die Lage versetzt werden, ihre Vorstellungen zu äußern. Die abschließende Auswertung, Letztentscheidung und Bedarfsanmeldung erfolgt in den für Personal und Fortbildung verantwortlichen Organisationseinheiten nach dem Abgleich von konkretem Bedarf, der Angebote und des vorhandenen Budgets.

Ein geeignetes Verfahren dazu ist:

- Anwendung eines Erfassungsinstrumentes zur jährlichen Feststellung des Fortbildungsbedarfs,
- Kommunikation über den dienstlichen Einsatz und die Fortbildungswünsche/-empfehlungen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten. Dies kann im Rahmen des Mitarbeitergesprächs oder anlassbezogen stattfinden. Der Dialog bietet die Möglichkeit der Konkretisierung des Fortbildungswunsches und -bedarfes.

- Prüfung durch die für Personal und Fortbildung verantwortliche Organisationseinheit anhand konkreter Kriterien, z. B. Personalentwicklungskonzepte, Fortbildungsplanung, Anforderungen der Dienststellenleitung an den gemeldeten Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Vorgesetzten. Im Bedarfsfall ist ein Gespräch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den für Personal und Fortbildung verantwortlichen Organisationseinheiten zu führen.
- Sicherstellung der Erfassung der Fortbildungswünsche und -bedarfe aller Beschäftigten zur Gewährleistung einer vollständigen Bedarfsanalyse im Rahmen der Personalentwicklung.

Qualität

Zur Sicherstellung der Qualität der Angebote ist der Einsatz eines Qualitätssicherungsverfahrens notwendig.

Elemente des Verfahrens sind u. a.:

- Regelmäßige Kommunikation zwischen den für Personal und Fortbildung verantwortlichen Organisationseinheiten der Ressorts, dem Ministerium des Innern und für Sport und den Anbietern von Fortbildungsveranstaltungen (Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen, Deutsche Hochschule für öffentliche Verwaltung in Speyer, Kommunalakademie etc.),
- Standardisierung von Ausschreibungstexten und -inhalten der Fortbildungsangebote,
- Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Darüber hinaus ist der Einsatz eines Evaluationsinstrumentes unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit von Fortbildungsmaßnahmen notwendig.

Führungsaufgabe

Die Umsetzung der Eckpunkte und die Anwendung der Handreichung ist eine Führungsaufgabe. Dies beinhaltet die Verpflichtung, Fortbildungsmaßnahmen als eine gezielte Unterstützung hinsichtlich der Entwicklung und Weiterqualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und als Motivationsinstrument einzusetzen.

Führungskräfte werden für diese Aufgabe vorbereitet bzw. dafür gezielt fortgebildet. Das Ministerium des Innern und für Sport setzt im Rahmen der Führungskräftefortbildung diesen Schwerpunkt.

Die Wahrnehmung der Führungsaufgabe wird z. B. unterstützt durch:

- Thematisierung der Bedeutung der Fortbildung in Führungsleitlinien,
- Behandlung des Themas Fortbildung in den Leitfäden für das Mitarbeitergespräch,
- Anwendung des Top-down-Ansatzes, d. h. uneingeschränkte Unterstützung durch die Hausspitze und Wahrnehmung der Vorbildfunktion auf allen Führungsebenen.

Eckpunkte und Handreichung stellen einen Rahmen für die konsequente Weiterentwicklung der Fortbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung dar. Dies bedeutet, die im Prozess der Anwendung gesammelten Erfahrungen werden kontinuierlich ausgewertet und zur praxisbezogenen Weiterentwicklung herangezogen. Damit wird sichergestellt, dass sich die Handreichung an den vorgegebene Zielen und aktuellen Bedingungen und Bedürfnissen orientiert.



RAHMENKONZEPT BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

in der Landesverwaltung

Stand: 21. Juli 2015

Impressum

Herausgeber

Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie
Rheinland-Pfalz
Bauhofstraße 9
55116 Mainz

Web-Adresse: www.msagd.rlp.de

Sehr geehrte Damen und Herren,



ich erfahre und schätze jeden Tag aufs Neue die gute Arbeit leistungsmotivierter und leistungsstarker Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie bilden mit die Grundlage für eine gut funktionierende öffentliche Verwaltung. Ihre Arbeitsfähigkeit und ihre Gesundheit sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren für qualitative gute Arbeit der öffentlichen Verwaltung in Rheinland-Pfalz, heute und in Zukunft.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der wachsenden Leistungsverdichtung und Anforderungen durch die rasanten Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und der kurzen Wissenshalbwertszeiten, müssen die Strategien zur Gesunderhaltung und zur inhaltlichen Kompetenzerhaltung und -erweiterung der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung des Landes angepasst werden.

Das Rahmenkonzept „Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“ wurde entsprechend aktualisiert und weiterentwickelt. Es zeigt Wege auf, wie erfolgreiches Arbeiten in der Landesverwaltung auch angesichts der zukünftigen Herausforderungen gelingen kann.

Nutzen Sie die Anregungen für die Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Ihrer Dienststelle, um die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin zu erhalten, zu fördern und damit ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln in Rheinland-Pfalz auch in Zukunft sicherzustellen.

Ich danke Ihnen für Engagement und wünsche Ihnen auch weiterhin viel Erfolg!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sabine Bätzing-Lichtenthäler', written in a cursive style.

Sabine Bätzing-Lichtenthäler

Ministerin für Soziales, Arbeit,
Gesundheit und Demografie
des Landes Rheinland-Pfalz

INHALT

Präambel 7

Grundlage	9
Ziele	10
Adressaten und Verantwortliche	12
Handlungsfelder - Instrumente und Maßnahmen	13
A Rechtlich vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen	15
1. Arbeits- und Gesundheitsschutz (§§ 3 und 4 ArbSchG)	15
1.1 Arbeitsmedizinische Vorsorge/Prävention (§ 11 ArbSchG).....	15
1.2 Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG).....	15
1.3 Arbeitsschutzausschuss (§ 11 ASiG).....	16
1.4 Bestellung sowie Aus- und Weiterbildung von Ersthelferinnen und Ersthelfern	17
1.5 Sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung (§§ 2 und 5 ASiG)	17
1.6 Berücksichtigung von besonders schutzbedürftigen Personengruppen	
(§ 4 ArbSchG)	17
2. Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 SGB IX)	18
B Rechtlich nicht vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen	20
1. Fehlzeitenmanagement	20
1.1 Empfehlungen.....	20
2. Führungsverantwortung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	21
2.1 Mindeststandards.....	23
2.1.1 Mitarbeitergespräch	23
2.1.2 Regelungen im Umgang mit moderner Kommunikation.....	23
2.1.3 Vielfalt nutzen.....	23
2.2 Empfehlungen.....	23
3. Arbeitsorganisation und -umfeld	24
3.1 Mindeststandards.....	24

3.1.1	Arbeitsorganisation optimieren.....	24
3.1.2	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit.....	25
3.1.3	Familienfreundliche Personalpolitik.....	25
3.1.4	Flexible Gestaltung des Arbeitsortes.....	26
3.2	Empfehlungen.....	26
4.	Alternsgerechte Arbeitsorganisation und Erhalt der Beschäftigungs- fähigkeit	27
4.1	Mindeststandards.....	28
4.1.1	Schaffung von flexiblen Arbeits- und Organisationsformen für alle Altersgruppen.....	28
4.1.2	Wissens- und Erfahrungstransfer.....	28
4.2	Empfehlungen.....	29
5.	Aus-, Fort- und Weiterbildung.....	30
5.1	Mindeststandards.....	30
5.1.1	Führungskräfte-Fortbildung zum „gesunden“ Führen.....	30
5.1.2	Fortbildungen zu Gesundheitsprävention und zum Betrieblichem Gesundheitsmanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	31
5.1.3	Notwendige Fortbildungen aufgrund besonderer Anforderungen und Gefährdungspotentiale.....	31
5.2	Empfehlungen.....	31
6.	Psychische Belastung am Arbeitsplatz	32
6.1	Mindeststandards.....	
	Negative Auswirkungen psychischer Belastungen vermeiden	32
6.2	Empfehlungen.....	33
7.	Suchtprävention.....	33
7.1	Mindeststandards.....	33
7.1.1	Handlungsempfehlungen gegen Suchtmittelmissbrauch	33
7.1.2	Schulungsveranstaltungen für Führungskräfte und Vorgesetzte.....	34
7.2	Empfehlungen.....	34
8.	Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention	34

8.1 Mindeststandards.....	36
8.2 Empfehlungen.....	36
Ausblick	40

Präambel

Die langfristige demografische Veränderung, die Anhebung der Regelarbeitsgrenzen, der Strukturwandel der Arbeitswelt und die knapper werdenden personellen und finanziellen Ressourcen beeinflussen auch die Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitsorganisation der öffentlichen Verwaltung. Das Land Rheinland-Pfalz ist einer der größten Arbeitgeber im Land und hat arbeitsschutzrechtliche Verpflichtungen, politisch gestalterische Herausforderungen sowie personelle Anforderungen zu erfüllen. Es hat damit maßgebliche Vorbildfunktion nach innen und nach außen.

Die Landesregierung verfolgt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Geiste der Ottawa-Charta, der „Luxemburger Deklaration“, den Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung des Europäischen Netzwerkes und dem seit 1996 vorgeschriebenen ganzheitlichen Arbeitsschutz.

Im sogenannten „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Prof. Dr. Juhani Ilmarinen ist Gesundheit das Fundament für Arbeit und Erfolg von Unternehmen und Verwaltungen. Diesem Konzept folgt die Landesregierung und entwickelt Strategien als Arbeitgeber sowohl zur Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch zur inhaltlichen Kompetenzerhaltung und -erweiterung. Sie misst deshalb dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem alternsgerechten Arbeiten hohe Priorität bei und bezieht Konzepte von Work-Life Balance und Diversity mit ein.

Die Leitvorstellung unseres Verständnisses von Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist, dass physische und psychische Gesundheit sowie Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentliche Voraussetzungen für das Wohlbefinden und somit für effektives und effizientes Verwaltungshandeln sind. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist somit ein verbindliches Element der Personalentwicklung. Die Anerkennung von Arbeit und Erfahrungen, das Festigen oder Erlangen von Kompetenzen und der respektvolle Umgang miteinander schaffen eine Arbeitskultur, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit motivieren und die Zufriedenheit stärken sollen.

Die Landesregierung will mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten und berücksichtigt, dass durch Maßnahmen zur Mitarbeitergesunderhaltung und -bindung weniger finanzielle und personelle Ressourcen benötigt werden als zur Kompensation der Kosten, die durch krankheitsbedingte Abwesenheit, hohe Personalfluktuaton und Personalneugewinnung entstehen.

Grundlage

Das vorliegende Rahmenkonzept "Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz" ist eine Überarbeitung der Fassung aus dem Jahr 2006 und trägt der Entwicklung eines Jahrzehnts Rechnung. Das sind zum einen die übergreifenden Veränderungen durch die Globalisierung, Technisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt und zum anderen der demografische Wandel. Damit gehen einher steigende und zunehmend komplexere Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch die zunehmende Gefahr von arbeitsbedingten Krankheiten.

Muskel-Skelett-Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Verletzungen, Vergiftungen und Unfälle verursachen in Deutschland etwa die Hälfte aller Arbeitsunfähigkeitstage. Nach den Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) betrug der Verlust an Bruttowertschöpfung durch Arbeitsunfähigkeit im Jahr 2012 insgesamt 92 Milliarden Euro. Nach Angaben von BAuA ist der Anteil der Erkrankungen durch psychische Beeinträchtigungen und Verhaltensstörungen mit 11,4 Prozent der Krankheitstage fast genauso hoch wie der Anteil von Verletzungen, Vergiftungen und Unfällen zusammen (12,0 Prozent).

<http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitswelt/Arbeitswelt-2014-07.html>

2014 hat nach Informationen der DAK die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen einen Höchststand erreicht. Demnach entfielen knapp 17 Prozent aller Ausfalltage auf Depressionen, Angststörungen und andere psychische Leiden. Das ist ein Plus von knapp 12 Prozent im Vergleich zu 2013. Nummer 1 waren mit 23 Prozent der Ausfalltage Muskel-Skelett-Erkrankungen wie zum Beispiel Rückenschmerzen. Hinter den psychischen Erkrankungen waren Erkrankungen des Atmungssystems (14 Prozent) drittgrößte Ursache.

http://www.dak.de/dak/bundesweite_themen/Hoehchststand_bei_Depressionen-1565820.html

In Rheinland-Pfalz sind, nach dem BKK-Gesundheitsreport 2014, psychische Störungen mit 11,6 Prozent nach Erkrankungen der Atemwege (17 Prozent) und Muskel-Skelett-Erkrankungen - inklusiv Rückenproblemen (20 Prozent) die häufigsten Gründe für Fehlzeiten.

http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2014/BKK_Gesundheitsreport.pdf

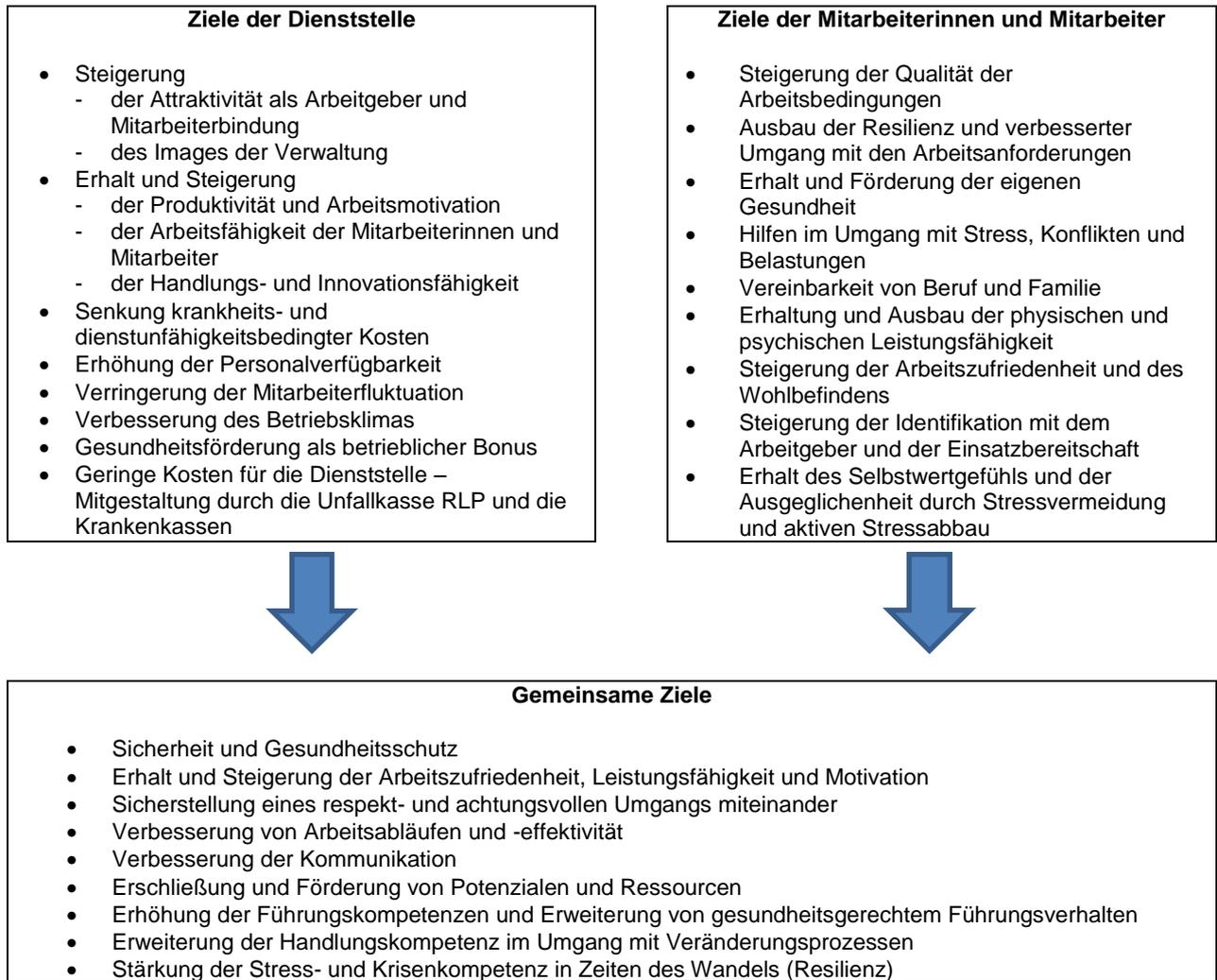
Das Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Bestandteil des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung und zeigt auf, wie erfolgreiches Arbeiten in der Landesverwaltung im Spannungsfeld zwischen Fachkräftemangel, älter werdender Belegschaft und steigenden Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen und Kostendruck auf der anderen Seite gelingen kann. Bewährtes wurde fortgeschrieben und entsprechend neuer Erkenntnisse und Bedarfe erweitert.

Ziele

Die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung zu erhalten und zu fördern, hat große Priorität für die Landesregierung. Sie wird die Veränderungen in der Arbeitswelt und die Veränderungen durch den demografischen Wandel daher auch in diesem Bereich bewusst gestalten und durch ein innovatives und flexibles Betriebliches Gesundheitsmanagement die psychische und physische Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und stärken.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bezieht alle betrieblichen Strukturen und Prozesse mit ein. Es wird noch stärker als bisher als Führungsaufgabe verstanden und in der Führungsverantwortung verankert. Es trägt wesentlich dazu bei, die Gesundheitspotenziale zu stärken, das Arbeitsklima und die Mitarbeiterbindung zu verbessern sowie die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und damit die Landesverwaltung demografiefest zu gestalten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Dienststellen der Landesverwaltung können zunächst verschiedene Ziele mit dem Gesundheitsmanagement verfolgen, letztlich münden sie aber durchaus in gemeinsamen Zielen und haben einen großen gemeinsamen Nenner.



Die Ziele und Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements müssen den geschlechts- und altersspezifisch wirkenden Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz und der daraus resultierenden ggf. unterschiedlichen Beanspruchung, den Verpflichtungen, die sich aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ableiten sowie den zu erwartenden Folgen der demografischen Entwicklung gerecht werden.

Adressaten und Verantwortliche

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist eine Führungsaufgabe. Dienststellenleitungen und Führungskräfte haben die besondere Verantwortung dem Fürsorge- und Präventionsgedanken Rechnung zu tragen und Tatsachen, Umständen und Strukturen, die die Gesundheit beeinträchtigen, nachzugehen und auf deren Beseitigung hinzuwirken. Es soll aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und an deren Eigenverantwortung appellieren, ihre eigene Gesundheit zu stärken und gesundheitsfördernde Angebote innerhalb und außerhalb des dienstlichen Umfeldes zu nutzen.

An der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen werden Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzausschüsse, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen und soweit vorhanden Beauftragte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Sportbeauftragte und Sozialberatungen miteinbezogen. Die Mitwirkung der Personalvertretung ist durch das umfassende Mitbestimmungsrecht bei Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sichergestellt. Die Umsetzung dieses Rahmenkonzeptes wird in konstruktiver Zusammenarbeit sichergestellt.

Zu diesem Prozess gehört, dass Wissen, Erfahrungen und Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Umfeldes mit einfließen. Hilfreich kann auch die verstärkte Zusammenarbeit mit der Unfallkasse und den Krankenkassen sein. Sie verfügen über erhebliche Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen für Beratungen im und bei der Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt grundsätzlich in der Verantwortung der jeweiligen Dienststelle und ist abhängig von der Aufgaben- und der Beschäftigtenstruktur. Es besteht der Anspruch, die verbindlichen Instrumente und Maßnahmen im Gestaltungsprozess anzuwenden und umzusetzen.

Die Umsetzung eines qualifizierten Gesundheitsmanagements an rheinland-pfälzischen Schulen wird - neben der arbeitsmedizinischen und arbeitssicherheitstechnischen Betreuung - durch das Institut für Lehrergesundheit sichergestellt.

Handlungsfelder - Instrumente und Maßnahmen

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement setzt sich zusammen aus den gesetzlich verpflichtenden Regelungen sowie aus freiwilligen Maßnahmen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die folgende Ansätze verfolgen:

- Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen durch den Arbeitgeber schaffen (Verhältnisprävention): Ziel der Verhältnisprävention ist es, grundsätzlich Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen vorausschauend und präventiv gesund und risikoarm zu gestalten, beispielsweise durch die Berücksichtigung von Ergonomie, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Handlungsspielräumen, ausreichender Information und Kommunikation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen und motivieren, sich gesundheitsförderlich zu verhalten (Verhaltensprävention): Die Verhaltensprävention zielt darauf ab, Kompetenzen und gesundheitliche Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu stärken. Sie fördert und unterstützt gesundes Verhalten wie Stressvermeidung und -bewältigung und gesunde Ernährung durch Gesundheitsaufklärung und -beratung, Gesundheitserziehung und -bildung sowie Gesundheitsselbsthilfe.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv an der Ausgestaltung der beiden Ansätze beteiligt. Durch die Partizipation orientieren sich die Maßnahmen an den Lebenswelten der Beteiligten und erhalten dadurch einen nachhaltigen Charakter.

Über diese Ansätze wirkt das Betriebliche Gesundheitsmanagement sowohl auf die organisatorischen Rahmenbedingungen als auch auf die Mitarbeiterschaft. Es richtet den Blick zuerst auf organisationsbezogene Interventionen. Verhaltenspräventive Maßnahmen sollten als Ergänzung zu den organisationsbezogenen Aktivitäten betrachtet werden.

Das Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst neun Handlungsfelder. Sofern es sich nicht um rechtlich vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen handelt, unterscheidet es zwischen Maßnahmen und Instrumenten, die als grundlegend für eine erfolgreiche Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und damit als verbindlich gesehen werden

(Mindeststandards) und solchen, die wünschenswert sind und daher empfohlen werden (Empfehlungen).

A Rechtlich vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz (einschließlich Notfall- und Krisenmanagement wie beispielsweise Erste Hilfe Organisation, Notfallpläne) sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement sind für Arbeitgeber gesetzlich verpflichtend.

1. Arbeits- und Gesundheitsschutz (§§ 3 und 4 ArbSchG)

Im Arbeitsschutz gilt ein Minimierungsgebot für Gefährdungen für Leib und Leben. Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefahr für Leben sowie physische und psychische Gesundheit vermieden oder möglichst gering gehalten wird. Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz umfasst alle Anstrengungen, die dazu beitragen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu vermeiden. Der Gesetzgeber fordert ein Mindestmaß an ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen einschließlich der ergonomischen, gebrauchstauglichen Gestaltung von Softwareanwendungen in unterschiedlichen Verordnungen und Gesetzen, beispielsweise im Arbeitsschutzgesetz, der Arbeitsstättenverordnung oder der Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. Der aktuelle Stand der Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsmedizin, Hygiene und sonstige arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind zu berücksichtigen.

1.1 Arbeitsmedizinische Vorsorge/Prävention (§ 11 ArbSchG)

Die arbeitsmedizinische Vorsorge ist ein wichtiger Baustein eines präventiven Arbeitsschutzsystems, um arbeitsbedingte Erkrankungen und Berufskrankheiten frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Sie trägt zum betrieblichen Gesundheitsschutz und zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bei.

1.2 Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG)

Um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten und zu verbessern, ist der Arbeitgeber verpflichtet, Gefährdungen am Arbeitsplatz systematisch zu ermitteln und die dazu notwendigen Maßnahmen in einer Gefährdungsbeurteilung festzulegen. Dies gilt sowohl für physische wie auch für psychische Belastungen. Zur regelhaften Ermittlung und Bewertung von Ursachen und Bedingungen, die zu Unfällen bei der Arbeit und physischen und psychischen

arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren führen können, kann der Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung durch den zuständigen Bereich oder durch eine geeignete Führungskraft selbst durchführen oder andere fachkundige Personen, beispielsweise Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, damit beauftragen. Die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung der Ergebnisse verbleibt bei der Dienststelle.

<http://www.gda-portal.de/de/Startseite.html>

<http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de/de>

<http://www.gda-portal.de/de/Downloads/Downloads.html>

1.3 Arbeitsschutzausschuss (§ 11 ASiG)

In jeder Dienststelle mit mehr als 20 Beschäftigten ist ein Arbeitsschutzausschuss (ASA) zu bilden. Der Arbeitsschutzausschuss hat die Aufgabe, über Angelegenheiten des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung mindestens einmal vierteljährlich zu beraten. Er kann Arbeitsschutzthemen erörtern, Arbeitsprogramme erarbeiten und dem Arbeitgeber Vorschläge unterbreiten. So kann der Arbeits- und Gesundheitsschutz kontinuierlich verbessert, die Umsetzung betreut werden und für die Gesundheitsförderung genutzt werden. Der ASA setzt sich nach § 11 Arbeitssicherheitsgesetz zusammen aus:

- der Dienststellenleiterin oder dem Dienststellenleiter oder einer von ihr oder ihm beauftragten Person,
- der Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt,
- der oder dem Sicherheitsbeauftragten nach § 22 des SGB VII sowie
- zwei vom Personalrat bestimmten Personalratsmitgliedern.

Die Schwerbehindertenvertretung hat nach § 95 Absatz 4 SGB IX das Recht, an allen Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses beratend teilzunehmen. Darüber hinaus können von der Dienststellenleiterin oder dem Dienststellenleiter benannte Ansprechpartnerinnen und -partner sowie Beauftragte, beispielsweise für Betriebliches Gesundheitsmanagement, für Gleichstellung, Sucht, Migration, Mobbing oder themenbezogen weitere, gegebenenfalls externe Expertinnen und Experten beteiligt werden.

1.4 Bestellung sowie Aus- und Weiterbildung von Ersthelferinnen und Ersthelfern

Die Dienststelle hat diejenigen Mitarbeitenden zu benennen, die Aufgaben der Ersten Hilfe übernehmen. Die Anzahl, Ausbildung und Ausrüstung dieser Beschäftigten variiert nach der Gesamtzahl der Beschäftigten und den bestehenden Gefahren in der Dienststelle.

Voraussetzung ist eine Erste-Hilfe-Grundausbildung, die zum Erhalt der Kenntnisse spätestens nach jeweils zwei Jahren durch ein praxisorientiertes Erste-Hilfe-Training erneuert werden muss.

1.5 Sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung (§§ 2 und 5 ASiG)

Die sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung dient der Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen und dem Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Die individuelle Aufklärung und Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Wechselwirkungen zwischen ihrer Arbeit und physischer und psychischer Gesundheit stehen im Vordergrund. Die sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung stellt eine entscheidende Ergänzung der technischen und organisatorischen Arbeitsschutzmaßnahmen dar.

Betriebsärztinnen und -ärzte sollen das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen. Dazu müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass die Gespräche zwischen ihnen und der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt der ärztlichen Schweigepflicht unterliegen. Sie sind absolut vertraulich und die Inhalte werden nicht an den Arbeitgeber weitergegeben, es sei denn, die Betroffenen stimmen der Weitergabe ausdrücklich zu.

1.6 Berücksichtigung von besonders schutzbedürftigen Personengruppen (§ 4 ArbSchG)

Das Arbeitsschutzgesetz regelt, dass bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Personengruppen, wie beispielsweise für

Jugendliche sowie schwangere und stillende Frauen, zu beachten sind. Dem Schutzgedanken misst die Landesregierung einen hohen Stellenwert bei.

2. Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 SGB IX)

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. Das Verfahren beginnt bereits während der Erkrankung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Frühzeitig sollen gemeinsam mit der oder dem Betroffenen Wiedereingliederungsmöglichkeiten und Hilfestellungen des Arbeitgebers „ausgelotet“ und festgelegt werden.

Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements soll geklärt werden,

- wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann
- mit welchen Hilfen und Leistungen seitens des Arbeitgebers einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann und
- wie der Arbeitsplatz erhalten und die Fähigkeiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters weiter genutzt und sichergestellt werden kann.

Die Kontaktaufnahme mit betroffenen Mitarbeiterinnen und betroffenen Mitarbeitern hat durch den Arbeitgeber zu erfolgen. Die Annahme des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und die Festlegung der daraus resultierenden Schritte und Maßnahmen sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig. Eine fehlende Zustimmung hat keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Entscheidet sich die oder der Mitarbeitende für ein erstes Gespräch im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, können auch weitere Personen, wie beispielsweise Personalrat, Betriebsärztin oder Betriebsarzt, Sozialbetreuung oder andere Vertrauenspersonen auf Wunsch oder mit Zustimmung der betroffenen Mitarbeiterin oder des betroffenen Mitarbeiters daran teilnehmen. Der Arbeitgeber muss nicht zwingend selbst tätig werden, sondern kann die Erfüllung seiner Pflichten delegieren.

Wichtig ist, dass der Arbeitgeber vermittelt, dass das Betriebliche Eingliederungsmanagement nicht der Kontrolle dient, sondern die Personalverantwortlichen versuchen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Lösung für einen unbelasteten Wiedereinstieg in den Berufsalltag und die weitere Gesundung oder eine weitere Gesunderhaltung zu entwickeln.

Zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements empfiehlt sich, eine Dienstvereinbarung mit allen Beteiligten gemeinsam zu erarbeiten, die Ziele, Maßnahmen und einheitliche Verfahrensschritte verbindlich vorgibt. So kann ein hohes Maß an Information und Transparenz, Akzeptanz und Vertrauen erreicht und der Fürsorgegedanke herausgestellt werden.

Stufenweise Wiedereingliederung

Am Ende einer längeren Erkrankung kann eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz beziehungsweise eine stufenweise Wiedereingliederung sinnvoll sein. Die behandelnde Ärztin oder der behandelnde Arzt erstellt einen Wiedereingliederungsplan und empfiehlt wie Arbeitszeit und Belastung schrittweise bis zum vertraglich festgelegten Umfang angehoben werden sollen. Der Arbeitgeber kann diesem zustimmen oder diesen ablehnen.

Die Entscheidung soll in vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den behandelnden Ärztinnen und Ärzten, den Betriebsärztinnen und -ärzten sowie den Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und der Krankenkasse getroffen werden.

B Rechtlich nicht vorgeschriebene Instrumente und Maßnahmen

1. Fehlzeitenmanagement

Wie auch beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (Buchstabe A Ziffer 2), das für die Dienststelle verpflichtend ist, steht der Fürsorgegedanke der Dienststelle bei dem ergänzenden (freiwilligen) Handlungsfeld eines Fehlzeitenmanagements im Mittelpunkt.

Ziel eines systematischen fürsorglichen Fehlzeitenmanagements der Dienststelle ist es, einen betrieblichen Prozess zu etablieren, um Gesundheitsbeeinträchtigungen oder Erkrankungen am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zeitnah einzuleiten und umzusetzen. Gleichzeitig soll der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen Unterstützung am Arbeitsplatz angeboten werden.

Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach längerer Arbeitsunfähigkeit und der Möglichkeit der stufenweisen Wiedereingliederung (Buchstabe A Ziffer 2) kann beispielsweise auch bereits ein Gespräch mit der betroffenen Mitarbeiterin oder dem betroffenen Mitarbeiter ein sinnvolles Instrument sein, um Fehlzeiten zu vermeiden. Wichtig ist, dass alle Maßnahmen des Fehlzeitenmanagements im Rahmen der Fürsorgepflicht stattfinden und vertrauensbildend umgesetzt werden. Mit diesem Vorgehen ist das Fehlzeitenmanagement frei von Kontrolle und Disziplinierung.

1.1 Empfehlungen

- Krankenrückkehrgespräche

Krankenrückkehrgespräche können auf Wunsch der Dienststelle erfolgen und sind Ausdruck der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie werden im Sinne der Prävention oder Krankheitslinderung geführt. Entschließt sich die Dienststelle dazu ein entsprechendes Gespräch anzubieten, so ist die Teilnahme für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter verpflichtend. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hat aber das Recht ein Personalratsmitglied hinzuzuziehen, schwerbehinderte Menschen die

Schwerbehindertenvertrauensperson. Auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann um ein Gespräch bitten. Diesem Wunsch sollte die Dienststelle im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht und der Führungsverantwortung unbedingt Rechnung tragen.

- Fehlzeitenbelastung abfedern

Die Führungskraft sollte auf die Fehlzeitsituation in ihrem Verantwortungsbereich achten und dafür Sorge tragen, dass bei Abwesenheit Einzelner das Arbeitsaufkommen so umverteilt wird, dass es nicht nur zu Lasten einzelner anderer Mitarbeitenden geht.

- Statistische Daten und Informationen nutzen

Grundsätzlich sollten allgemeine statistische Daten und Informationen, die Erkenntnisse über mögliche Ursachen von Erkrankungen geben, von den Dienststellen zur Prävention und Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung genutzt werden.

2. Führungsverantwortung im Betrieblichen

Gesundheitsmanagement

Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung und eine zentrale Aufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Der Ministerrat hat in seine Führungsgrundsätze bereits Folgendes aufgenommen: „Wir nehmen in unsere Führungsverantwortung sowohl die Aufgaben und Ziele als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick. Gute Führung hat zwei Aspekte: Aufgaben- und Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung. Die fachliche Zielerreichung muss gesichert werden, gerade auch bei ressortübergreifenden Vorhaben. Dabei müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Talenten entsprechend eingesetzt werden, damit sie motiviert gute Leistungen erbringen können. Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt hierbei auch eine wichtige Rolle. Gute Führung wird situationsbezogen beiden Aspekten gerecht“.

Führungskräfte sind in alle Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingebunden und nehmen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Gesundheitsbezogene Rahmenbedingungen gestalten und verbessern
Führungskräfte können die Rahmenbedingungen für ein gesundheitsförderliches Arbeiten gestalten und verbessern, indem sie Arbeitsumfang und -inhalte, Aufgabenteilung, Zusammenarbeit und Zuständigkeiten zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, soziale Unterstützung, Beteiligung an Entscheidungen, passende Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie Kommunikationsmöglichkeiten bestmöglich strukturieren und steuern.
- Diversitymanagement umsetzen
Zukünftig werden mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und solche aus unterschiedlichen Kulturen und Religionen in den öffentlichen Verwaltungen arbeiten. Führungskräfte müssen die Vorteile dieser personellen Vielfalt im Sinne einer effektiven Verwaltungsarbeit nutzen. Individuelle und kulturelle Vielfalt werden in den Arbeitsprozess einbezogen. Das gesamte Arbeitsumfeld soll von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt sein.
- Gesundes Verhalten vorleben
Führungskräfte beeinflussen das gesundheitsförderliche Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über ihre Vorbildfunktion. Sie geben mit dem eigenen Arbeitsstil und einer gesunden Selbstführung eine Orientierung vor.
- Präsentismus erkennen und für die Risiken sensibilisieren
Neben krankheitsbedingten Fehlzeiten hat auch der sogenannte Präsentismus, das heißt, das Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung oder Krankheit, weitreichende Folgen auf die Produktivität und Gesunderhaltung einer Organisation und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte haben daher die Verantwortung, im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf mögliche Anzeichen von Präsentismus zu achten und durch Gespräche und andere geeignete Maßnahmen dem Präsentismus entgegenzuwirken.

Aus der Führungsaufgabe leiten sich folgende Anforderungen an die Führungskraft ab:

2.1 Mindeststandards

2.1.1 Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist das Instrument, um die Arbeitssituation zu reflektieren und Maßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbaren. Die Führungskräfte sollen die Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ansprechen und gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter mögliche gesundheitsbelastende Faktoren am Arbeitsplatz erheben und gemeinsam nach Lösungen suchen.

2.1.2 Regelungen im Umgang mit moderner Kommunikation

Informationsbearbeitung und -austausch durch mobile Kommunikationsmittel beschleunigen und erleichtern das Arbeiten, konfrontieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch mit stetig wachsenden Anforderungen und neuen Herausforderungen.

Führungskräfte sollen gesundheitserhaltende Regeln in der Arbeitsorganisation festlegen um eine diesbezügliche Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst zu verhindern. In diesem Sinne soll die Führungskraft zudem darauf hinwirken, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich und im Zuge der Einführung neuer Kommunikationsmittel und Technologien geschult und qualifiziert werden.

2.1.3 Vielfalt nutzen

Führungskräfte sollen darauf achten, dass die Fähigkeiten und Stärken aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen eingesetzt werden können und in einem Team wertgeschätzt werden. Regelmäßige Teambesprechungen bieten dafür ein geeignetes Forum.

2.2 Empfehlungen

- Aufnahme in die Führungsgrundsätze

Soweit Führungsgrundsätze in den jeweiligen Dienststellen bestehen, sollte der Anspruch an die Führungskräfte, das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe zu verstehen, aufgenommen werden.

- Umgang mit elektronischer Post

„Handlungsempfehlungen zum Umgang mit elektronischer Post“ sind sinnvoll. Soweit in den Dienststellen vorhanden, sollten insbesondere Führungskräfte darauf achten, dass diese umgesetzt werden und dabei selbst mit positivem Beispiel vorangehen.

3. Arbeitsorganisation und -umfeld

Die Arbeitsorganisation regelt im Einzelnen, wie die Gesamtarbeit in einer Organisation auf die dort tätigen Personen aufgeteilt ist. Im Zusammenhang mit betrieblichem Gesundheitsschutz steht vor allem die Steuerung der Arbeitsbelastung im Vordergrund.

Die Landesverwaltung hat ein hohes Niveau der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung erreicht: Unterschiedlichste Modelle der Teilzeitarbeit, Telearbeit mit eigenem Zeit- und Terminmanagement am heimischen Arbeitsort und Projektarbeit, Kernarbeitszeiten, ausgedehnte Gleitzeitrahmen, Sabbaticals und vieles mehr, werden für eine weitgehende Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben praktiziert.

Unabhängig von einzelnen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen werden – aufgrund der demografischen Entwicklung und damit einhergehender weiterer familiärer Anforderungen wie im Bereich der Pflege – zusätzliche Spielräume der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung benötigt. Bei der Übernahme von Pflegeaufgaben muss besonders berücksichtigt werden, dass sie in ihrem Verlauf weniger vorhersehbar sind und deshalb mehr zeitliche Flexibilität benötigen. Deshalb sind perspektivisch individuelle Maßnahmen erforderlich, deren Rahmenbedingungen in die tarif- und dienstrechtlichen Regelungen aufgenommen werden sollten.

3.1 Mindeststandards

3.1.1 Arbeitsorganisation optimieren

Die Dienststellen sollen grundsätzlich prüfen, welche neuen Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung zur Optimierung im Sinne einer gesunden Organisation und ihrer Mitarbeiterschaft zielführend und sinnvoll sind. Sie sollen diese dementsprechend gestalten.

3.1.2 Flexible Gestaltung der Arbeitszeit

Grundsätzlich gelten vor dem Hintergrund veränderter Familienstrukturen und steigender Anforderungen im Beruf, dass intelligente Arbeitszeit- und Work-Life-Balance-Konzepte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überforderung bei Mehrfachbelastungen schützen können. Es sollen demografiefeste, familienfreundliche Arbeitszeitstrukturen unter besonderer Berücksichtigung von altersgerechten Arbeitsbedingungen angestrebt werden, die folgende Ziele verfolgen:

- Arbeitszeiten beziehen die spezifischen Arbeitsbelastungssituationen ein
- Arbeitszeiten berücksichtigen individuelle Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies gilt sowohl für die Kinderbetreuung wie auch für die Pflege von Angehörigen.

3.1.3 Familienfreundliche Personalpolitik

Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik tragen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei, da das Erwerbsleben besser mit dem Familienleben sowie der Pflege vereinbart werden kann. Dies kann wiederum gesundheitsfördernde und -stabilisierende Auswirkungen haben.

Die Landesregierung Rheinland-Pfalz versteht sich als ein familienfreundlicher Arbeitgeber und ermöglicht durch entsprechende Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Erwerbsleben und Familien- und Pflegeaufgaben.

Dementsprechend sollen alle Dienststellen der Landesverwaltung Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalentwicklung durch geeignete Maßnahmen sicherstellen.

Mit der bereits im Dezember 2012 von den obersten Landesbehörden und der Verwaltung des Landtags verabschiedeten Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik haben sich die Staatskanzlei, die rheinland-pfälzischen Ministerien und die Verwaltung des Landtags verpflichtet, konsequent an einer Sicherung der familienfreundlichen Personalpolitik zu arbeiten und diese weiter auszubauen. In sechs Handlungsfeldern (Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Führungskompetenz, Information & Kommunikation

sowie Service für Familien) wurden Standards definiert, die das bisher Erreichte sichern und Ziele vereinbart, die eine Weiterentwicklung voranbringen. Darüber hinaus hat jedes beteiligte Ressort hauseigene Ziel- und Maßnahmenpläne erarbeitet. Durch die Selbstverpflichtung werden die nachgeordneten Geschäftsbereiche nicht von ihrer Verpflichtung entbunden, eine familienorientierte Personalpolitik im Land Rheinland-Pfalz aktiv durch geeignete Maßnahmen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Jedes Ressort entscheidet in eigener Verantwortung, wie es seinen nachgeordneten Geschäftsbereich anhält, der Verpflichtung zu einer familienorientierten Personalpolitik nachzukommen; ob durch den Abschluss einer eigenen Selbstverpflichtung, durch eine Verbindlichkeitserklärung dieser Selbstverpflichtung oder andere geeignete Maßnahmen.

3.1.4 Flexible Gestaltung des Arbeitsortes

Die in der Landesverwaltung praktizierte alternierende Telearbeit hat sich bewährt und wirkt sich erfahrungsgemäß positiv auf das allgemeine Wohlbefinden, das Arbeitsklima und damit auf die Produktivität und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Telearbeit ist eine Organisationform von Arbeit, die den flexiblen Arbeitsort favorisiert. Sie ist inzwischen fester Bestandteil der Arbeitswelt in der Landesverwaltung.

Sofern die in den Dienststellen vorhandenen Voraussetzungen erfüllt sind, kann Telearbeit in alternierender Form, das heißt durch das wechselweise Arbeiten von zu Hause sowie am Dienort, dienstliche Bedürfnisse und private Belange in möglichst idealer Weise kombinieren und zu einer Steigerung der Eigenverantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.

3.2 Empfehlungen

- Temporäre Telearbeit in besonderen Ausnahmefällen

Neben der alternierenden Telearbeit sollte das Arbeiten von zu Hause beziehungsweise temporäre Telearbeit in besonderen Ausnahmefällen in den Dienststellen möglich sein. Betreuungsnotfälle oder besondere familiäre Situationen, aber auch die Möglichkeit des ruhigen Arbeitens bei besonders anspruchsvollen oder terminierten Aufgaben, erfordern im Ausnahmefall auch kurzfristig und außerhalb

eines regulären Telearbeitsplatzes die Möglichkeit von zu Hause aus arbeiten zu können. Durch dieses Angebot können unvorhergesehene Arbeitsausfälle oder herausfordernde, gesundheitsbeeinträchtigende Situationen vermieden werden.

- Ergonomisch digitalisierte Arbeitsabläufe

Gesunde Arbeit zeichnet sich auch durch ergonomisch gestaltete Arbeitsprozesse unter Anwendung gebrauchstauglicher Arbeitsmittel aus. Digitalisierte Arbeitsabläufe sollten daher auf ihre ergonomische Ausgestaltung überprüft werden.

4. Alternsgerechte Arbeitsorganisation und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

In seiner 3. Bevölkerungsvorausberechnung für Rheinland-Pfalz aus dem Jahr 2012 hat das Statistische Landesamt Rheinland-Pfalz folgende Hauptentwicklungen vorausgerechnet: Der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter (Alter zwischen 20 und 65 Jahren) sinkt voraussichtlich von derzeit 60,4 Prozent bis 2030 auf 55 Prozent und auf 50,8 Prozent bis 2060. Dabei wird auch der Altersdurchschnitt der Arbeitskräfte deutlich ansteigen.

Die Landesregierung setzt sich für eine demografiefeste Entwicklung der Landesverwaltung durch die Schaffung einer alternsgerechten Arbeitsorganisation und -struktur ein.

Alternsgerechte Arbeit zielt darauf ab, Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen in allen Lebensphasen zuzuschneiden und in Übereinstimmung mit den Anforderungen der jeweiligen Aufgaben zu bringen.

Bei länger werdender Lebensarbeitszeit werden flexible Arbeits- und Organisationsformen benötigt, damit die Arbeitsfähigkeit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt über die Zeitspanne eines gesamten Arbeitslebens gegeben ist.

Alternsgerechtes Arbeiten beginnt damit nicht erst in rentennahen Jahrgängen, vielmehr handelt es sich um ein ganzheitliches Vorgehen des Arbeitgebers entlang aller Altersgruppen und aller Aufgaben wie Personalentwicklung, Personalmanagement, Führung, Arbeitsorganisation, Organisationskultur und betriebliche Gesundheitsförderung.

4.1 Mindeststandards

4.1.1 Schaffung von flexiblen Arbeits- und Organisationsformen für alle Altersgruppen

Die Dienststellen sollen die Einführung altersgerechter Arbeits- und Organisationsformen in ihrer Dienststelle prüfen und sich für eine zeitnahe Umsetzung einsetzen.

4.1.2 Wissens- und Erfahrungstransfer

Die Dienststellen sollen die Kooperation der Generationen durch altersgemischte Teams oder Arbeitsgruppen fördern und unterstützen damit den Austausch von Wissen, Erfahrungen sowie neuen und innovativen Ideen.

Einen Beitrag dazu können grundsätzlich auch geeignete Informationssysteme leisten, indem sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunikativ vernetzen und Informationen bereitstellen und bewahren. Neben dem kodifizierbaren Wissen, das beschrieben werden kann und folglich geeignet ist, in Dokumenten vorgehalten zu werden, muss nach Möglichkeit auch das implizite Wissen, das nicht in kodifizierbare Form gebracht werden kann, erhalten werden. Voraussetzung dafür ist das Verständnis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom systematischen Umgang mit Wissen, also von den Kernaufgaben Wissen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden zu fördern.

Ein entsprechendes, systematisches Wissensmanagement ist damit - gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung - eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erhalt einer arbeitsfähigen Verwaltung.

So haben zum Beispiel sowohl das Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur als auch das Ministerium der Finanzen bereits ein strukturiertes Wissensmanagement eingeführt. Im Ministerium der Finanzen umfasst dies zum einen verpflichtende Regeln zum Wissenstransfer bei Personalwechseln, zum anderen auch unverbindliche Anregungen zu Fragen der internen Organisation, der Kommunikation, der Ablage / Archivierung sowie der Fortbildung. Der Wissenstransfer bei Personalwechseln wird in einer Kurzanleitung für die Führungskraft erläutert und mittels einer Checkliste für die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter umgesetzt. Im Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur wurde das Wissensmanagement 2010 in das

Personalentwicklungskonzept aufgenommen. Ein Leitfaden und Checklisten sowohl für den Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch für die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden erarbeitet.

4.2 Empfehlungen

Schulung der Führungskräfte

Die Teilnahme der Führungskräfte an Seminaren zur Thematik „Altersgerechte Arbeit und altersgemischte Teams oder Arbeitsgruppen“ sollte von der Dienststelle beworben und gefördert werden.

5. Aus-, Fort- und Weiterbildung

Fortbildung ist ein wesentliches Element zur Erhaltung und Stärkung der Leistungsfähigkeit einer modernen öffentlichen Verwaltung. Sie umfasst nicht nur die zielgerichtete Weiterqualifizierung von fachlichen und sozialen Kompetenzen, sondern beschäftigt sich auch mit Fragen des Alltagsmanagements in der Verwaltung, das eine große Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben kann.

5.1 Mindeststandards

5.1.1 Führungskräfte-Fortbildung zum „gesunden“ Führen

Aufgrund der herausragenden Rolle der Führungskraft im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind Kenntnisse der Grundlagen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe und zum Rollenverständnis der Führungskraft von großer Bedeutung.

Angehende und aktive Führungskräfte sollen daher auf ihre Führungsaufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement umfangreich vorbereitet werden und ihre Kompetenzen im Bereich der gesundheitsorientierten Mitarbeiterführung entsprechend aufrechterhalten und weiterentwickeln.

Fragestellungen zu Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie zum Beispiel Organisationsbedingungen, Arbeitsprozesse, soziale Beziehungen, und wie die Führungskraft diese Faktoren beeinflussen bzw. Risiken reduzieren kann, sind Inhalt der Fortbildungen. Dazu gehört auch, das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Rahmen der Mitarbeitergespräche zu thematisieren.

Zudem ist die Sensibilisierung von Führungskräften für familienbewusste Arbeitsstrukturen (Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen) ein wichtiger Fortbildungsinhalt, da sie unmittelbar Einfluss auf die Leistungsfähigkeit beziehungsweise Überforderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben können.

Das für die fachübergreifende Fortbildung zuständige Ministerium hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Themengebiet in das Führungskräftequalifizierungskonzept aufgenommen. Viele Dienststellen organisieren

hausinterne Fortbildungen und auch die Unfallkasse Rheinland-Pfalz bietet empfehlenswerte Fortbildungen zum „gesunden“ Führen an.

<http://www.ukrlp.de/die-unfallkasse-rlp-stellt-sich-vor/>

5.1.2 Fortbildungen zu Gesundheitsprävention und zum Betrieblichem Gesundheitsmanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll ermöglicht werden, ihre Kompetenzen zu gesundheitsgerechtem und möglichst stressfreiem Arbeiten auch eigenverantwortlich auf- und auszubauen und die bestehenden Angebote zu nutzen. Das für die fachübergreifende Fortbildung zuständige Ministerium bietet zahlreiche und vielfältige Fortbildungsmaßnahmen zu Themenbereichen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an.

5.1.3 Notwendige Fortbildungen aufgrund besonderer Anforderungen und Gefährdungspotentiale

Beim Arbeitgeber Land Rheinland-Pfalz gibt es neben der Verwaltungstätigkeit viele Bereiche, in denen die dort auftretenden besonderen Anforderungen oder Gefährdungspotentiale spezielle Fortbildungsangebote erfordern.

So sind beispielsweise im Bereich der Forstverwaltung, der Polizei, der Lehrerinnen und Lehrer, der Pflege, der Feuerwehr oder für Kraftfahrerinnen und Kraftfahrer spezifische Fortbildungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich. Hier obliegt es den einzelnen Dienststellen dieser Verpflichtung in hinreichendem Maße gerecht zu werden.

5.2 Empfehlungen

Für das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ bereits in der Ausbildung sensibilisieren: In den gemeinsamen Ausbildungsinhalten der gängigen Ausbildungsberufe der Landesverwaltung sollte das Thema „Sicherheit und Gesundheitsschutz“ weiterhin gestärkt werden. So könnten Ausbildungsstationen in den Organisationseinheiten festgelegt werden, in denen aktuelle Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements Schwerpunkte sind, beispielsweise altersgerechtes Arbeiten und demografiefeste Verwaltung.

6. Psychische Belastung am Arbeitsplatz

Hohe Verantwortung, Zeitdruck, und Überforderung können zu Fehlbelastungen und Stress führen und mittel- bis langfristig eine Beeinträchtigung der seelischen und körperlichen Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verursachen. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind oft schwierig einzuordnen, da Beschwerden und Ursachen komplex und vielfältig sind und sich nicht immer eindeutig identifizieren lassen. So können beispielsweise Leistungsschwankungen, Unzufriedenheit und der Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel oder auch ein verstärktes Rückzugsverhalten darauf hindeuten, dass die betroffene Mitarbeiterin oder der betroffene Mitarbeiter unter einer psychischen Fehlbelastung am Arbeitsplatz leidet. Entscheidend ist dabei, wie die psychische Belastung von der einzelnen Person erlebt und bewältigt werden kann.

Die Dienststellen sind verpflichtet, auf der Grundlage einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Beseitigung oder Reduzierung von Belastungen notwendig sind. Bei der Gefährdungsbeurteilung sind damit auch die psychischen Belastungen der Arbeit zu berücksichtigen. Das wurde vom Gesetzgeber durch die ausdrückliche Nennung der psychischen Belastungen im Arbeitsschutzgesetz im September 2013 klargestellt.

6.1 Mindeststandards

Negative Auswirkungen psychischer Belastungen vermeiden: Die Dienststelle soll in regelmäßigen Abständen unter Einbeziehung der Personalvertretung prüfen, welche verhältnispräventiven Maßnahmen gegebenenfalls erforderlich und sinnvoll sind, um psychische Fehlbelastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, und soll diese umsetzen. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sollen entsprechend genutzt werden.

http://www.gda-portal.de/de/Betreuung/Leitlinie-Gefaehrdungsbeurteilung_content.html

6.2 Empfehlungen

Dienstvereinbarung für den Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz: Häufig werden psychische Probleme am Arbeitsplatz tabuisiert. Hier können qualifizierte Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner in der Dienststelle oder qualifizierte externe Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner als vertrauliche Anlaufstelle sinnvoll sein, um Wege der Bewältigung aufzuzeigen. Ebenso können gesonderte Dienstvereinbarungen beispielsweise zu partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz („Mobbing-DV“) getroffen werden.

http://msagd.rlp/fileadmin/masgff_intra/Personal/Dienstvereinbarungen/Dienstvereinbarung_partnerschaftliches_Verhalten.PDF

7. Suchtprävention

Suchtprobleme durch den Konsum von Alkohol, Medikamenten, Nikotin oder illegale Drogen spielen in der Arbeitswelt eine große Rolle. Auch die Bedeutung von stoffungebundenen Süchten, wie Medien-, Arbeits-, Spiel- und Kaufsucht, steigt.

Kenntnisse über und den Umgang mit Suchterkrankungen sind für Vorgesetzte unerlässlich, da suchterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur die eigene Gesundheit schädigen, sondern auch den Zusammenhalt im Team oder der Arbeitsgruppe beeinträchtigen können. Suchterkrankte neigen außerdem dazu, sich das Problem lange Zeit nicht einzugestehen.

Im Rahmen der Fürsorge für die oder den Betroffenen und für das betroffene Team oder die betroffene Gruppe ist die frühzeitige Intervention durch Führungskräfte sinnvoll und notwendig.

7.1 Mindeststandards

7.1.1 Handlungsempfehlungen gegen Suchtmittelmissbrauch

Grundsätzlich bietet eine Handlungsempfehlung in Form beispielsweise einer Dienstvereinbarung oder eines Leitfadens gegen den Suchtmittelmissbrauch allen Beteiligten innerhalb einer Dienststelle, die im Falle eines Missbrauchs oder einer Abhängigkeit von Suchtmitteln betroffen sind, eine Orientierungshilfe im Umgang mit

dem entsprechenden Sachverhalt. Das sind in der Regel die Personalabteilung, die Vorgesetzten, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Betroffenen.

7.1.2 Schulungsveranstaltungen für Führungskräfte und Vorgesetzte

Entsprechende Schulungsveranstaltungen sollen Vorgesetzte dazu ermutigen, das Problem anzugehen und entsprechende Angebote in Anspruch zu nehmen. Das für die fachübergreifende Fortbildung zuständige Ministerium und andere einzelne Ressorts und Anbieter wie die Landeszentrale für Gesundheitsförderung haben bereits entsprechende Angebote aufgestellt. Ein weiterführendes allgemeines Schulungsangebot wird angestrebt.

7.2 Empfehlungen

Information und Sensibilisierung für die Gesundheitsgefahren von Nikotin und Suchtmittelmissbrauch: Die Dienststellen sollten Informationsveranstaltungen zu unterschiedlichen suchtspezifischen Themen anbieten oder vermitteln, um die Kenntnisse über Prävention sowie Behandlung von und im Umgang mit Suchterkrankungen zu verbessern. Durch das Nichtraucherschutzgesetz von 2009 besteht in den Dienststellen der Landesverwaltung Rauchverbot. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten aber auch weiterhin über die Gesundheitsgefahren durch Rauchen oder Passivrauchen informiert werden und für gesundheitsförderliches Verhalten sensibilisiert werden.

8. Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention

Gesundheitsfördernde Maßnahmen dienen dem Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer dienstlichen und privaten Umgebung und sollen Gesundheitsbeeinträchtigungen vorbeugen oder lindern.

Solche Maßnahmen sind beispielsweise Impfungen, sportliche Aktivitäten, Vorträge zu verschiedenen Gesundheitsthemen und Empfehlungen zur gesunden Ernährung, Bewegung, Stressbewältigung oder Suchtprävention und viele weitere. Mit diesen Maßnahmen kann sowohl in der Verwaltung als auch im privaten Bereich jede oder jeder Einzelne Gesundheitskompetenz aufbauen.

Die gesetzlichen Krankenkassen sind in allgemeiner Form dazu verpflichtet, ihren Versicherten Leistungen zur primären gesundheitlichen Prävention anzubieten (§ 20 SGB V) und in den Betrieben Leistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung bereitzustellen, die den Risiken und Potenzialen der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten Rechnung tragen (§ 20a SGB V).

Das sind beispielsweise:

- Bewegungsprogramme (nicht jedoch allgemeiner Freizeit- und Breitensport),
- Ernährungsangebote (nicht jedoch Koch- und Backkurse),
- Stressbewältigung (entspannungsorientierte, nicht jedoch therapeutisch oder weltanschaulich ausgerichtete Maßnahmen)
- Suchtprävention.

Die Maßnahmen müssen in ein Gesamtkonzept eingebunden und weltanschaulich neutral sein. Mitgliedschaftsgebundene Maßnahmen werden nicht gefördert. Die Förderung von Maßnahmen durch Krankenkassen und Beihilfe kann in persönlicher, sächlicher und/oder finanzieller Form erfolgen. Über die Einzelheiten muss auf Basis des GKV-Leitfadens Prävention vorab eine Vereinbarung zwischen der/den Krankenkasse(n) und dem Betrieb abgeschlossen werden.

http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention_2014_barrierefrei.pdf

Die Förderung von Maßnahmen durch Krankenkassen ist grundsätzlich zeitlich befristet. Zur nachhaltigen Weiterführung in eigener Verantwortung der Betriebe, können bedarfsorientiert Analyse- und Beratungsleistungen von den Krankenkassen wiederholt gefördert werden.

Erbringt der Arbeitgeber in eigener Verantwortung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn Leistungen zur Gesundheitsförderung, sind die Leistungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen des § 3 Nr. 34 des Einkommensteuergesetzes steuerfrei. Dies gilt auch dann, wenn die Maßnahmen nicht zeitlich befristet, sondern nachhaltig erbracht werden. Die Maßnahmen müssen hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a SGB V genügen. Die Steuerbefreiung ist auf einen Höchstbetrag von 500 Euro je Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Kalenderjahr beschränkt. Dass die

Leistungen den Anforderungen der §§ 20 und 20a SGB V genügen, kann dem Finanzamt im Zweifelsfall mittels eines Gutachtens der Krankenkasse nachgewiesen werden.

Entsprechen die Gesundheitsförderungsleistungen der Dienststelle den vorstehenden Anforderungen (z.B. die Dienststelle übernimmt die Kosten eines Raucherentwöhnungskurses von 200 Euro je Teilnehmer oder zahlt die Kosten für die Rückenschule von 300 Euro je Teilnehmer), ist der den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugewendete Betrag steuerfrei und somit nicht an die gehaltszahlende Stelle weiter zu melden.

Übernimmt die Dienststelle Kosten für Maßnahmen, die nicht den Anforderungen der §§ 20 und 20a SGB V genügen (z.B. die Dienststelle übernimmt die Kosten für den Mitgliedsbeitrag eines Fitnesscenters von 240 Euro jährlich), ist der den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugewendete Vorteil als Arbeitslohn zu versteuern und von der Dienststelle zwecks Durchführung der Lohnversteuerung der gehaltszahlenden Stelle zu melden. Entsprechendes gilt, soweit dem Grunde nach begünstigte Gesundheitsförderungskosten den jährlichen Höchstbetrag von 500 Euro je Mitarbeiterin und Mitarbeiter übersteigen.

8.1 Mindeststandards

Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen ermöglichen: Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll die Gelegenheit der Teilnahme an gesundheitsfördernden Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements - auch während der Kernzeit - unter Berücksichtigung der dienstlichen Erfordernisse ermöglicht werden.

8.2 Empfehlungen

- Informationen

Informationen über gesundheitsförderliche Maßnahmen und Angebote sollten grundsätzlich so barrierefrei wie möglich gestaltet werden - beispielsweise über das Intranet, über Aushänge, Mitarbeiterbriefe und Ähnliches.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten regelmäßig auf die gesundheitsfördernden Angebote aufmerksam gemacht und ausreichend darüber informiert werden. Anreize zur Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu

gesundheitsbewusstem Verhalten könnten beispielsweise folgende Themenbereiche sein:

- Ernährungswissenschaftliche Fakten
- Präventive Angebote und aktuelle Aktionen verschiedener Krankenkassen
- Massage
- Bewegte Mittagspause
- Progressive Muskelentspannung.

Zusätzlich sollten auch Angebote zu körperlichen Übungen so bereitgestellt werden, dass diese schnell und ohne große Anstrengung über Animationsprogramme durchgeführt werden können. Beispiele können sein: Nacken- & Schulterübungen, Beinübungen, Rückenübungen, die auch über Bildschirmschoner installiert werden können. Auch die Einführung eines sogenannten „Schwarzen Brettes“ oder einer eigenen Rubrik im Intranet, in der Treffpunkte zu Bewegung außerhalb der Dienststellen angeboten werden, kann hilfreich sein.

- Gesundheitstage und -wochen

Gesundheitstage und Gesundheitswochen in den einzelnen Dienststellen oder dienststellenübergreifend können gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken (Verhaltensprävention). Beispielhaft sind als Themenschwerpunkte hier zu benennen:

- Gesunde Ernährung, Gesundes Sitzen im Büro
- Männergesundheitstage (Prostatakrebs)
- Frauengesundheitstage (Brustkrebs, Folsäure)
- Seelische Gesundheit (Entspannungstechniken)
- Vorträge zu speziellen Themen wie Herz-Kreislaufkrankungen, psychischen Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Krebserkrankungen oder Impfschutz.

- Bewegung und sportliche Betätigung

Sportliche Betätigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann nicht nur zu einem verbesserten Gesundheitszustand führen, sondern auch der Stärkung des sozialen Miteinanders dienen. Durch gezielte Ansprache von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, beispielsweise ausgebildeten Übungsleiterinnen und Übungsleitern, oder in Zusammenarbeit mit Krankenkassen und anderen Anbietern, können

Inhouse-Lösungen gefunden werden, um sportliche Aktivitäten anbieten zu können. Durch dienststellenübergreifende Maßnahmen, lassen sich dabei Synergieeffekte erzielen. Beispiele dafür sind:

- Bewegte Mittagspause
- Lauftreff und Walking-Gruppen
- Gesunde Wege zur Arbeit anregen

- Ergonomie am Arbeitsplatz

Beschwerden des Bewegungsapparates, sogenannte Muskel-Skelett-Erkrankungen, gehören heute mit zu den häufigsten Gesundheitsproblemen und sind einer der Hauptgründe für Arbeitsunfähigkeit. Dabei entstehen Muskel-Skelett-Erkrankungen nicht nur durch Überforderung des Muskel-Skelett-Systems. Auch bewegungsarme Tätigkeiten wie beispielsweise die zunehmende Computerarbeit in der Büroarbeit können zu Verspannungen, Fehlbelastungen und Beschwerden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen führen.

Mit den Veränderungen der Arbeitswelt sollten daher auch Anpassungen in der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung einhergehen, die physische und psychische Fehlbelastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbeugen können. Aktuelle Informationen, Beratungs- und Unterstützungsangebote bieten die Unfallversicherungsträger und die Krankenkassen und werden von unterschiedlichen Akteuren bereitgestellt.

Die Ergonomie am Arbeitsplatz umfasst aber mehr als nur die Anordnung einzelner Arbeitsmittel. Vielmehr betrifft es die gesamte Atmosphäre am Arbeitsplatz und damit verbunden das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

http://www.gda-portal.de/de/pdf/4-Arbeitsschutzforum-03.pdf?__blob=publicationFile&v=2

<http://www.baua.de/de/Startseite.html>

<http://www.dguv.de/de/index.jsp>

- Präventive Maßnahmen

Die Dienststellen sollen Präventionsangebote und Vorsorgemaßnahmen, die über die gesetzliche Arbeitsmedizinische Vorsorge hinausgehen wie beispielsweise regelmäßige Schutzimpfungen, freiwillige oder spezifische Check-ups unterbreiten.

Gripeschutzimpfungen

Die Grippe (Influenza) ist eine akute Infektionskrankheit, die mit tödlichen

Komplikationen einhergehen kann. Für besonders gefährdete Personen empfiehlt daher die Ständige Impfkommission am Robert Koch-Institut (STIKO) die jährliche Grippe-Impfung, deren Kosten in diesen Fällen von den Kassen übernommen werden. Da aber grundsätzlich jeder von der Impfung profitieren kann, bieten viele Arbeitgeber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Impfung an. So ermöglicht beispielsweise das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ministerien, der Staatskanzlei und der Landtagsverwaltung jedes Jahr eine betriebliche Gripeschutzimpfung. Die Dienststellen sollten zumindest Informationen über die verschiedenen Möglichkeiten der Grippeimpfung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

- Sozialberatung

Die Dienststellen sollten verschiedene Beratungs- und Unterstützungsangebote der Sozialberatung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, beispielsweise bei Konflikten am Arbeitsplatz, körperlichen und psychosomatischen Erkrankungen, Suchtmittelmissbrauch/Suchterkrankung, schwierigen Situationen im familiären Umfeld und Lebenssituationen, die nach eigenem Empfinden belastend wirken.

- Gute Beispiele für die Umsetzung des Fürsorgegedankens

Die Errichtung eines eigenständigen Instituts für Lehrgesundheit, die Möglichkeit für Selbstfahrerinnen und Selbstfahrer zur Teilnahme an einem Fahrsicherheitstraining, die Einstellung einer Gesundheitswirtin oder eines Gesundheitswirtes, sind gute Beispiele für die Umsetzung des Fürsorgegedankens der Landesregierung.

<http://www.unimedizin-mainz.de/ifl/startseite.html>

Ausblick

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein fortlaufender Prozess und eine Daueraufgabe der Dienststelle. Eine erfolgreiche Umsetzung kann nur gelingen, wenn dies in einer vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen, Betriebsärztinnen und Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzausschüssen, Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretungen und soweit vorhanden Beauftragten für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Sportbeauftragten und Sozialberatungen geschieht.

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer jeden Dienststelle und ein gesundes, motiviertes und leistungsfähiges Personal auch die Kernbedingungen für die Erfüllung der Aufgaben einer öffentlichen Verwaltung sind, muss in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Prozess, der der permanenten Überprüfung und Anpassung unterliegt. Daher ist nach einem angemessenen Zeitraum eine Evaluierung der verbindlichen Instrumente und Maßnahmen des Rahmenkonzeptes zielführend. Hierzu können anonymisierte Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel, Fehlzeitenstatistiken, Gesundheitsberichte des Landes, Altersstrukturberichte, Unfallstatistiken, Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen sowie Krankenstatistiken der Krankenkassen herangezogen werden.

Zum Informationsaustausch und als weiteres Evaluationsinstrument sind eine regelmäßige Befassung der IMA-Personalentwicklung sowie eine anlassbezogene Befassung der Konferenz der Zentralabteilungsleiterinnen und -leiter mit dem Thema vorgesehen. Um regelmäßig und aktuell über Themen und Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu informieren, sollte eine zentrale Serviceseite „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Landesintranet eingerichtet werden.

Zur Unterstützung der Dienststellen wird eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ vorgeschlagen, die die Umsetzung des Rahmenkonzeptes und den Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Planungs-, Steuerungs- und Vorschlagsgremium begleitet.

Vermittlung von Kompetenzen zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming)

Bei dem Begriff „Gender Mainstreaming“ handelt es sich um einen feststehenden Fachterminus in der Europäischen Union.

Ausgangspunkt bei Gender Mainstreaming ist, dass sich die Lebenswirklichkeiten von Männern und Frauen in vielen Bereichen unterscheiden. Scheinbar „neutrale“ Maßnahmen können Frauen und Männer in unterschiedlicher Art und Weise betreffen und bestehende Unterschiede noch verfestigen.

Gender Mainstreaming ist dabei die Strategie, um geschlechterspezifische Ausgangspositionen und Folgen einer Maßnahme zu bestimmen. Werden hierbei Defizite festgestellt, sind ausgleichende frauen- aber ggf. auch männerfördernde Maßnahmen einzusetzen. Gender Mainstreaming findet Eingang in die Personalplanung, Personalentwicklung und in alle Personalentwicklungsinstrumente.

Die Landesregierung ist bestrebt, die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip in allen Aufgabenbereichen zu berücksichtigen. Entsprechende Fortbildungen, sowohl für Führungskräfte als auch für alle übrigen Bediensteten, sollen dazu beitragen, das notwendige Problembewusstsein zu entwickeln.

Die Implementierung der Gender-Mainstreaming-Strategie bedeutet, dass alle Beschäftigten Gender Mainstreaming systematisch in ihr Aufgabengebiet einbeziehen und durchgängig gleichstellungsorientiert handeln. Dabei kommt Führungskräften eine besondere Vorbildfunktion zu. Damit die Bediensteten dies leisten können, ist es notwendig, dass sie die entsprechende Gender-Kompetenz besitzen bzw. diese durch Fortbildungen erwerben können. Aus diesem Grund ist Fortbildung ein Baustein der Implementierung von Gender Mainstreaming.

Fortbildungen im Bereich Gender Mainstreaming verfolgen unterschiedliche Ziele auf unterschiedlichen Ebenen:

- Vermittlung von Grundlagenwissen zu Gender Mainstreaming für alle Bediensteten der Landesregierung, insbesondere für neu eingestellte Personen, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass Gender-Kompetenz in der allgemeinen Ausbildung vermittelt wird.
- Die Vermittlung von Gender-Kompetenz in Verbindung mit den Fachaufgaben der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Gender-Kompetenz für alle Führungskräfte, insbesondere im Rahmen von Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächen und im Rahmen von Beurteilungen,
- die individuelle Auseinandersetzung mit Gender-Fragen.

Bestehende Fortbildungskonzepte sowie bestehende Fortbildungsveranstaltungen sind vom Konzept, vom Inhalt und von der methodischen und didaktischen Ausgangslage gleichstellungsorientiert zu gestalten (Beispiel: Rahmenbedingungen wie Ort und Zeit, Auswahl von Themen und Schwerpunktsetzung).

Vermittlung von Vielfaltskompetenz (Diversity Management)

Mit dem Begriff „Vielfaltskompetenz“ ist die Fähigkeit von Führungs- und Fachkräften der Landesverwaltung gemeint, die Belange von Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Alters, verschiedener ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, sexueller Identität und etwaiger Behinderung im beruflichen Alltagshandeln angemessen zu berücksichtigen. Es wird heute davon ausgegangen, dass die Lebenswirklichkeiten der Menschen von diesen Eigenschaften maßgeblich beeinflusst werden und sich daher unterscheiden können. Dies bedeutet, dass Verwaltungshandeln unterschiedliche Auswirkungen auf diese Lebenswirklichkeiten haben kann.

Der Landesregierung ist es wichtig, die Vielfalt der Menschen als Gewinn für die Gesellschaft sichtbar zu machen, in ihrem Handeln zu berücksichtigen und positiv zu gestalten. Die Vermittlung von Vielfaltskompetenz ist daher ein wichtiger Baustein, die Teilhabechancen zu verbessern und damit den in den vier europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien genannten Zielen Geltung zu verleihen.

Vielfaltskompetenz wird sichtbar und umgesetzt durch das „Diversity Management“. Dies bedeutet, Planungen und Maßnahmen so vorzunehmen, dass unbeabsichtigte Benachteiligungen der genannten Personengruppen aufgrund ihrer Eigenschaften nicht eintreten oder möglicherweise bestehende Benachteiligungen beseitigt werden können.

Die Führungs- und Fachkräfte in der Landesverwaltung sollen

- durch Personalentwicklung, u. a. durch Angebote der Fortbildung, für Vielfalt sensibilisiert werden und
- das Wissen erwerben und die Instrumente des Diversity Managements kennen lernen, die sie in ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen für die positive Gestaltung von Vielfalt benötigen und einsetzen können.

Vereinbarkeit Beruf und Familie

Familienbewusste Personalpolitik – ein Gewinn für Verwaltungen und Mitarbeitende

Das Land Rheinland-Pfalz hat bereits vor vielen Jahren erkannt, dass eine familienfreundliche Personalpolitik unerlässlich ist im Wettbewerb um Nachwuchs und Fachkräfte. Familienfreundlichkeit steigert die Attraktivität und Effizienz der Behörden und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt bei der Auswahl eines Arbeitgebers eine immer größere Rolle.

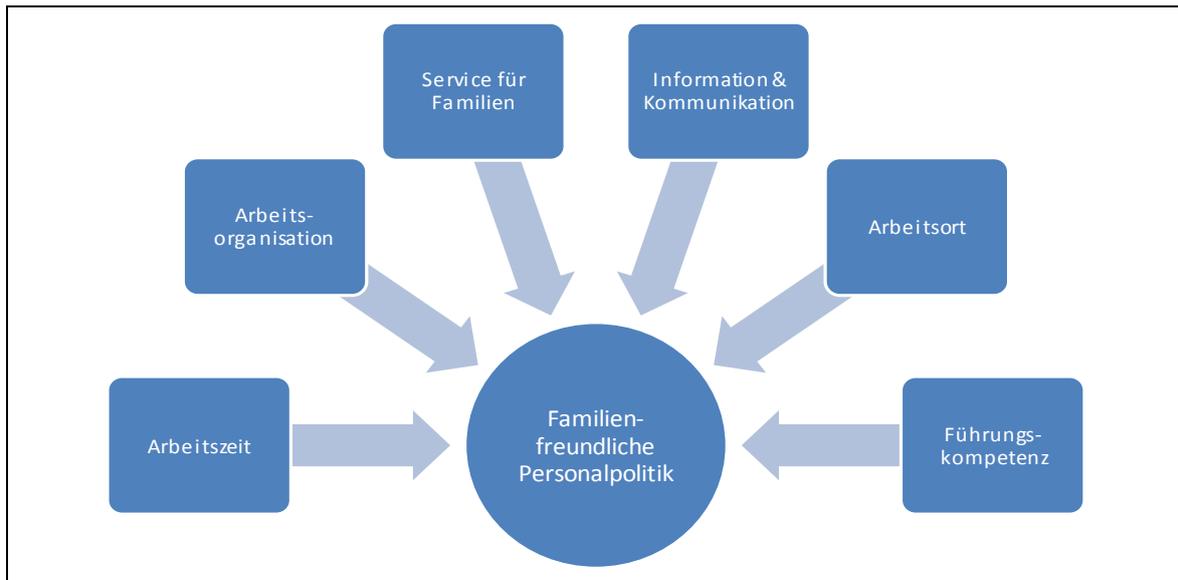
Aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftebedarfs, wird das Land künftig noch mehr als bisher in Konkurrenz mit der Wirtschaft um qualifizierten Nachwuchs treten. Gute Arbeitsbedingungen, attraktive Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und ein übergreifendes Gesundheitsmanagement sind für unsere Behörden daher essentiell, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu halten und neue Kräfte zu gewinnen. Dazu gehört ganz elementar die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Teil der Personalentwicklung.

Familienfreundlichkeit steigert nachgewiesenermaßen die Arbeitgeberattraktivität und stellt somit einen Wettbewerbsvorteil bei der Fachkräftegewinnung und –bindung dar. Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren deshalb von familienfreundlichen Regelungen, sondern auch das Land Rheinland-Pfalz als Arbeitgeber.

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, um etwa Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen in Einklang mit den beruflichen Anforderungen zu bringen: Eine hohe Arbeitszeitflexibilität, ein großzügiger Gleitzeitrahmen, individuelle Teilzeitmodelle oder Telearbeit können das Zusammenspiel von Familie und Beruf vereinfachen. Das bringt eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine positive Identifikation mit dem Arbeitsplatz. Aber auch Personalentwicklungsmaßnahmen, so zum Beispiel im Bereich der Fortbildungen, unterstützen das Verständnis und die Befähigung der handelnden Personen – ob als Kolleginnen und Kollegen oder auch als Vorgesetzte -

das für sie Mögliche zu tun, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege zu unterstützen.

Die 2013 abgeschlossene „Selbstverpflichtung zur Sicherung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik“ enthält verschiedene für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtige Handlungsfelder.



Welche konkreten Verpflichtungen die Landesregierung und die Verwaltung des Landtages Rheinland-Pfalz eingegangen sind, um die Vereinbarkeit bestmöglich zu ermöglichen, lesen Sie bitte hier:

Link zum Karriereportal

oder

<http://mifkjf.rlp.de/familie/vereinbarkeit-familie-und-beruf/projekte-und-massnahmen-der-landesregierung>

Stärkung der Europa-Kompetenz

Anforderungen

Die Anforderungen an die Europa-Kompetenz der Landesbediensteten sind, entsprechend der kontinuierlich wachsenden Bedeutung der Europäischen Union als ein politisch, wirtschaftlich und rechtlich maßgeblicher Faktor für das staatliche Verwaltungshandeln weiter gestiegen. Insbesondere die im Lissaboner Reformvertrag 2009 vereinbarten Erweiterungen der Zuständigkeiten der EU, die stärkere Einbindung und Verantwortung der nationalen Parlamente und Regionen sowie die neuen innerstaatlichen Mitwirkungsgesetze und das erhöhte Haftungsrisiko der Länder haben den europäischen Integrationsprozess beschleunigt.

Zugenommen hat die Bedeutung der EU-Kompetenz nicht nur in Arbeitsbereichen mit „klassischem“ EU-Bezug wie Wirtschaft, Landwirtschaft, Umwelt oder Verbraucherschutz. Auch in vielen anderen Aufgabengebieten haben Regelungstiefe und Komplexität von EU-Vorlagen und EU-Gesetzgebung zugenommen.

Die erfolgreiche Beantragung und Verwendung von Fördermitteln aus den immer komplexeren EU-Strukturfonds ist stetig schwieriger und aufwändiger geworden. In vielen Aufgabengebieten hat die Befassung mit Strategien und Rahmenprogrammen der EU an Bedeutung gewonnen.

Wichtiger geworden ist auch die Fähigkeit, noch weiter im Vorfeld der Entscheidungen als strategisches „Frühwarnsystem“ tätig zu werden, d.h. EU-Vorhaben so frühzeitig zu erkennen und auf konkrete Handlungsbedarfe zu analysieren, dass die Beförderung und Durchsetzung rheinland-pfälzischer Interessen bereits möglich wird, bevor die EU-Organen Entscheidungen treffen.

Vor diesem Hintergrund erfordert EU-Kompetenz regelmäßig Kenntnisse über das Zustandekommen von EU-Rechtsakten im Zusammenspiel von nationalen und europäischen Institutionen, über die Kompetenzverteilung zwischen den Mitgliedstaaten und der EU über die Anwendung des EU-Rechts und die Mechanismen zu seiner Kontrolle. Oft bedarf es auch sehr detaillierter Kenntnisse über EU-Programme und Fördermöglichkeiten sowie zusätzlicher Qualifikationen in der Akquise, im Projektmanagement und im Haushaltsrecht oder im europäischen Wettbewerbsrecht, insbesondere über die Bedingungen für staatliche Beihilfen und die Prozesse zur europäischen Notifizierung.

Fast immer sind zur effektiven Wahrnehmung der Aufgaben mit EU-Bezug auch vertiefte Kenntnisse und Vorstellungen von den Interessen des Landes auf Ressortebene unerlässlich.

Weitere Elemente von Europa-Kompetenz sind regelmäßig gute Sprachkenntnisse in Englisch und möglichst auch mindestens Grundkenntnisse in Französisch, überdurchschnittliche Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeiten sowie kulturelle und interkulturelle Kompetenz im Sinne von Interessen und Einstellungen, bestenfalls auch Berufserfahrung in Aufgabenbereichen mit europäischen oder internationalen Bezügen.

Systematische europaspezifische Personalpolitik

Das Rahmenkonzept sieht die gesamte Personalentwicklung und damit auch die Stärkung der Europa-Kompetenz als einen andauernden und vielschichtigen Prozess, der die rheinland-pfälzischen Landesbediensteten auf allen Ebenen des Verwaltungshandelns, d.h. in allen Laufbahnen und gerade auch die Leitungsebenen betrifft.

Deshalb soll die Stärkung der Europa-Kompetenz künftig auch in den internen Personalentwicklungskonzepten der Staatskanzlei und der Ressorts sowie deren nachgeordneten Bereichen verankert werden.

Bereits in den landeseigenen Studien- und Ausbildungsgängen soll Europa-Kompetenz bedarfsgerecht vermittelt werden. Soweit erforderlich, wird der Erwerb bzw. die Verbesserung von Sprachkenntnissen in Englisch und/oder einer weiteren europäischen Fremdsprache (z.B. Französisch) im Rahmen der Möglichkeiten unterstützt.

Bei Einstellungen auf allen Ebenen soll bereits vorhandene Europa-Kompetenz (z.B. europapolitische/-rechtliche Studienschwerpunkte, Praktika bei EU- oder internationalen Institutionen, Auslandsaufenthalte und Sprachkenntnisse) nach Möglichkeit positiv berücksichtigt werden.

Abordnungen bzw. befristete Entsendungen von Landesbediensteten an europäische Institutionen und EU-bezogene oder andere internationale Institutionen werden im Rahmen der personalwirtschaftlichen Möglichkeiten gefördert, weil in dieser Zeit einschlägige Berufserfahrung erworben wird. Oft besteht zugleich die Möglichkeit, den aufnehmenden Institutionen ein besseres Verständnis rheinland-pfälzischer bzw. deutscher, insbesondere föderaler Verhältnisse und Interessen zu vermitteln.

Während der Abordnung/Entsendung soll mit den Bediensteten möglichst kontinuierlich Kontakt gehalten werden.

Bei ihrer Rückkehr sollen sie aufgrund einer möglichst frühzeitigen und umfassenden Personaleinsatzplanung mit Aufgaben betraut werden, die die Anwendung und Weitergabe der erworbenen Kenntnisse, Erfahrungen und Netzwerk - Kontakte ermöglichen. Diese qualifizierte Weiterverwendung dient nicht nur ihrer eigenen Motivation und als Anreiz für Interessierte, sondern liegt eindeutig auch im Interesse des Landes beim Aufbau von Europa-Kompetenz in der gesamten Verwaltung.

Europaspezifische Fortbildungen haben vor dem Hintergrund der sich stetig und schnell weiter entwickelnden Anforderungen einen besonders hohen Stellenwert.

Um dem steigenden Bedarf gerecht zu werden, ist der weitere Ausbau eines kohärenten, d. h. abgestimmten landeseigenen EU-bezogenen Fortbildungsprogramms erforderlich, in das die bereits vorhandenen Elemente einbezogen werden.

Zu den Eckpunkten dieses Programms gehört u.a., vorrangig den Bediensteten, die in ihren derzeitigen oder absehbar künftigen Aufgabengebieten europaspezifische

Kenntnisse und Fertigkeiten benötigen, bedarfsorientierte Fortbildungen zu ermöglichen.

Diejenigen Landesbediensteten, die im Rahmen ihrer Tätigkeiten bereits konkrete Erfahrungen im Umgang mit EU-Recht, EU-Fachpolitik und/ oder EU-bezogener Netzwerkarbeit erworben haben, sollen diese auch im Rahmen von Fortbildungen weitergeben.

Darüber hinaus soll möglichst vielen interessierten Landesbediensteten die Gelegenheit zum Erwerb von Grundkenntnissen im Europarecht und in den jeweils aktuellen europapolitischen Fragestellungen geboten werden.

Besondere europarechtliche Befähigungen können auch ein zusätzliches Qualitätsmerkmal im Auswahl- und Beurteilungsverfahren sein, wenn dies mit dem jeweiligen konkreten Anforderungsprofil bzw. Beurteilungssystem vereinbar ist.

Führungskräfte müssen sowohl ihre eigene Europa-Kompetenz als auch die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken. Je nach Leitungsebene sind die Führungskräfte zugleich Teil der Steuerung des systematischen Prozesses zur Stärkung der EU-Kompetenz in der gesamten Landesverwaltung.

Die Europaministerkonferenz der Länder (EMK) hat sich bereits mehrfach mit der „Europafähigkeit der Landesverwaltungen“ befasst und zu deren Stärkung u.a. die vorstehenden Maßnahmen empfohlen, einschließlich deren systematischer Einpassung in die Personalentwicklungskonzepte.

Organisationsstrukturen der Landesverwaltung

Der Erwerb und die Stärkung der individuellen Europa-Kompetenz erfährt Unterstützung durch die vorhandenen Organisationsstrukturen, die ebenfalls auf die Stärkung der Europa-Kompetenz des Landes ausgerichtet sind. Die dafür bereits vorhandenen Strukturen sollen weiter effektiv genutzt und ausgebaut werden.

In diesem Zusammenhang kommt vor allem der Abteilung Europa der Staatskanzlei mit ihren Querschnittsaufgaben sowie den EU-Referentinnen und Referenten der Ressorts maßgebliche Bedeutung zu. Die Staatskanzlei / Abteilung Europa unterstützt die konkrete Umsetzung der Ziele des Rahmenkonzepts zur Stärkung der Europa-Kompetenz der Landesbediensteten u.a. durch Erstellung einer praxisnahen, mit den Ressorts abgestimmten Handreichung.

Führungsgrundsätze der Mitglieder des rheinland-pfälzischen Ministerrates

"Wir, die Mitglieder des Kabinetts des Landes Rheinland-Pfalz sind uns bewusst, dass die Leistungsfähigkeit unserer Verwaltung wesentlich von ihren Führungskräften und der Qualität ihrer Führung abhängt. Spitzenleistungen in unseren Verwaltungen können nur durch motiviertes und qualifiziertes Personal gesichert werden. Die Verantwortung für Führung ist dabei nicht delegierbar. Eine gute Führungskultur muss von der Spitze, also von uns aus, ausgehen.

Deshalb vereinbaren wir für unsere Führungsarbeit Grundsätze.

Dabei lassen wir uns von folgenden Prinzipien leiten:

Wir nehmen unsere Verantwortung für Führung an, wir leben gute Führung und nehmen uns Zeit dafür.

Wir geben mit unserer Führung Orientierung. Deswegen vermitteln wir unsere Werte, Haltungen und Ziele aktiv und bewusst.

Wir reflektieren unser Führungsverhalten und entwickeln unsere Führungskompetenzen weiter.

Wir fördern und fordern gute Führung.

Unsere Führungsgrundsätze:

1. Wir kommunizieren klar, offen, wertschätzend und zielgenau. Wir geben und nehmen Feedback.

In Organisationen entstehen Fehler, Demotivation oder schlechte Arbeitsergebnisse sehr oft durch unklare Kommunikation. Wir stellen sicher, dass alle Beteiligten das Gleiche verstehen. Informationen müssen umfassend sein und aktiv den entsprechenden Personen zur Verfügung gestellt werden. Dabei handeln wir respektvoll. Wir holen uns aktiv Feedback zur Aufgabenerledigung und zum Führungsverhalten.

2. Wir ermutigen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Klarheit und Verständlichkeit einzufordern.

Couragiertes Hinterfragen ist ausdrücklich erwünscht. Unklare Aufträge binden unnötig Ressourcen und demotivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

3. Wir treffen, erläutern und realisieren Entscheidungen. Wir tun dies transparent und nachvollziehbar.

Entscheidungen müssen zeitnah und klar getroffen werden. Alle Beteiligten sollen das Ergebnis verstehen und vertreten können.

4. Wir nehmen in unserer Führungsverantwortung sowohl die Aufgaben und Ziele als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick.

Gute Führung hat zwei Aspekte: Aufgaben- und Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung. Die fachliche Zielerreichung muss gesichert werden, gerade auch bei ressortübergreifenden Vorhaben. Dabei müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Talenten entsprechend eingesetzt werden, damit sie motiviert gute Leistungen erbringen können. Die Gesundheit

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt hierbei auch eine wichtige Rolle. Gute Führung wird situationsbezogen beiden Aspekten gerecht.

5. Wir delegieren Aufgaben und Entscheidungen in verantwortungsvoller Weise.

Aufgaben und Entscheidungen, die für eine Delegation in Frage kommen, geben wir an dafür kompetente und für diese Aufgabe zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir stellen sicher, dass niemand unter- oder überfordert wird. Dieses Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt deren Motivation und Eigenverantwortung.

6. Wir fordern und fördern Leistungsbereitschaft und Leistungsstärke der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir bieten attraktive und sichere Arbeitsplätze mit einer Vielzahl von interessanten und verantwortungsvollen Aufgaben und Herausforderungen. Dafür brauchen wir fähige, motivierte und veränderungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir würdigen die Leistungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, besonders auch im Kontext abteilungs- und ressortübergreifender Projektarbeit.

7. Wir fördern Chancengleichheit und Gleichberechtigung der Geschlechter und erkennen die Vorteile in der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Chancengleichheit und Gleichberechtigung muss in unseren Köpfen und Taten immer präsent sein, um Wirkung zu entfalten. Wir nutzen die vielfältigen Hintergründe und Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Sachverhalte umfassend aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten und um damit gute Lösungen und innovative Ideen zu entwickeln. Diskriminierungen treten wir aktiv entgegen.

8. Wir fördern die Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie.

Wir sind uns der unterschiedlichen Lebenssituationen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst. Wir berücksichtigen diese bei den täglichen Arbeitsabläufen und unseren Personal- und Organisationsentscheidungen; wir verhindern strukturelle Benachteiligungen.

9. Wir ermutigen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich mit ihren Kompetenzen einzubringen und so an Entscheidungen mitzuwirken.

Wir entscheiden nicht autoritär, sondern nutzen die vielfältigen Erfahrungen und Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung. Der Blick über den Tellerrand ist eindeutig erwünscht.

10. Wir erkennen und klären Konflikte.

Ungelöste Konflikte können mit der Zeit zu immer größeren Problemen führen. Deshalb ist es notwendig, sich den störenden, internen und ressortübergreifenden Konflikten zu stellen. Wir wirken darauf hin, dass die Konfliktparteien den Konflikt so weit wie möglich selbst klären. Wenn es notwendig ist, unterstützen wir sie bei der Konfliktlösung.

11. Wir stehen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen Sicherheit, um gut und mutig arbeiten zu können. Sie müssen sich dabei der Unterstützung/Rückendeckung durch ihre Vorgesetzten gewiss sein.

12. Wir streben eine Organisationskultur an, die auch Fehler für eine gemeinsame Weiterentwicklung nutzt.

Wir wollen ein Arbeitsklima, in dem man Verantwortung für Fehler übernimmt und sie nicht vertuscht. Sie sollen als Chance genutzt werden, neue Fehler zu vermeiden. So entwickelt sich eine lernende Organisation.