

**Teil 2**  
**Maßnahmen der Personalentwicklung**



## Maßnahmen der Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Anforderungsprofile für den Geschäftsbereich des SMK werden im Folgenden eine Vielzahl einzelner Bausteine beschrieben, die als Maßnahmen der Personalentwicklung verwirklicht werden sollen.

Dabei handelt es sich um einen Maßnahmenkatalog, der neben einer inhaltlichen Beschreibung in Betracht kommender Personalentwicklungsmaßnahmen die mit diesen jeweils verknüpften Ziele benennt, auf bestehende Regelungen hinweist, Verfahrensweisen beschreibt und Umsetzungsempfehlungen ausspricht. Zu einzelnen Maßnahmen finden sich darüber hinaus in der Anlage zum Konzept begleitende Hinweise, Formblätter, konkrete Vorschläge zum Vorgehen und ähnliches.

Der folgende Katalog bietet den Führungskräften eine Entscheidungsgrundlage für eine oder mehrere im Einzelfall zu wählende Personalentwicklungsmaßnahmen und gibt zugleich unseren Beschäftigten die Gelegenheit, sich über bestehende Möglichkeiten umfassend zu informieren.

Die Implementierung und Anwendung dieser Maßnahmen liegt im Interesse einer optimalen Personalentwicklung im Geschäftsbereich.

Die vorliegende Zusammenstellung ist in alphabetischer Reihenfolge erfolgt und stellt somit keine Prioritätenliste dar, enthält also keine Wertung über den Stellenwert der einzelnen Maßnahme.

## Arbeitsplatzwechsel

### **Inhalt**

Beim Arbeitsplatzwechsel zum Zwecke der Personalentwicklung wechseln Beschäftigte ihren Arbeitsplatz im Rahmen eines systematischen, zielgerichteten Austausches sowohl innerhalb der Behörde als auch zwischen den einzelnen Ebenen.

### **Ziele**

Durch geplante, systematische Arbeitsplatzwechsel in sinnvollen Zeitrahmen sollen unsere Beschäftigten ein möglichst breites Spektrum der Aufgabenfelder unseres Geschäftsbereiches auf verschiedenen Dienstposten und auf verschiedenen Ebenen der Schulaufsicht kennen lernen.

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

Der mit einer langandauernden einseitigen Verwendung verbundenen Gefahr der "Betriebsblindheit" und nachlassenden Innovationsbereitschaft soll vorgebeugt, die Qualität der Arbeit damit gesichert werden.

Behördeninterne und behördenübergreifende Arbeitsplatzwechsel tragen dazu bei, amts- und behördenbezogene Denk- und Sichtweisen zu überwinden und ein "unternehmensbezogenes Denken" zu entwickeln.

Nicht zuletzt eröffnen Arbeitsplatzwechsel unseren Beschäftigten die Möglichkeit, ihre individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen zu verbessern. Dadurch werden auch Motivation und Arbeitszufriedenheit gesichert und verbessert.

### **Regelungen**

Regelungen zum Arbeitsplatzwechsel enthalten insbesondere:

- § 30 Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- Beförderungsgrundsätze für Beamte im Geschäftsbereich des SMK mit Ausnahme der Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter

## **Verfahren**

Einsätze auf anderen Dienstposten sind im Zusammenspiel mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung, insbesondere dem ⇒ *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch* und vorbereitender bzw. begleitender ⇒ *Fortbildung*, stets **individuell** zu prüfen und zu fördern.

Im Übrigen enthält **Anlage 3** zum Rahmenkonzept begleitende Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsplatzwechseln zum Zwecke der Personalentwicklung.

## **Umsetzungsempfehlung**

Insbesondere im höheren Verwaltungsdienst sind Arbeitsplatzwechsel im Geschäftsbereich des SMK bereits seit mehreren Jahren gängige Praxis. Im Interesse einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung gilt es allerdings, Arbeitsplatzwechsel noch zielgerichteter und systematischer als in der Vergangenheit zu gestalten.

Der Wechsel zu nachgeordneten Behörden bzw. in den Schulbereich ist weiterhin zu fördern, zumal die Bereitschaft hierzu bei den Beschäftigten in der Vergangenheit weniger ausgeprägt war als für den umgekehrten Fall eines Wechsels in den übergeordneten Bereich.

Für Beschäftigte des mittleren und gehobenen Dienstes soll dieses Personalentwicklungsinstrument breitere Verwendung finden.

## Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung

Mindestens ebenso wichtig wie  $\Rightarrow$  *monetäre Leistungsanreize* sind Maßnahmen, die eine Optimierung der Aufgabenerledigung in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen unserer Beschäftigten zum Ziel haben. Hierzu gehören in erster Linie Maßnahmen zur Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung. Beide Instrumente können zu einer verbesserten Personalwerbung und einer langfristigen Bindung qualifizierter Beschäftigter führen.

### 1. Flexibilisierung der Arbeitszeit

#### Inhalte

Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet die Schaffung von Rahmenbedingungen, die es den Bediensteten ermöglichen, die zeitliche Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit selbst zu bestimmen.

Hierzu gehören folgende Varianten:

- das Ermöglichen und Fördern von Teilzeitmodellen
  - das Einführen von Arbeitszeitkonten und die Möglichkeit des „Sabbaticals“
  - die Arbeitszeitflexibilisierung im eigentlichen Sinne, das heißt das Einräumen flexibler Möglichkeiten zur Veränderung von zeitlicher Lage und Dauer der (täglichen) Arbeitszeit im Rahmen eines sogenannten Gleitzeitmodells

Insgesamt ist die Gestaltung des Arbeitszeitmodells u. a. von der Art der Arbeitsaufgabe, der Zahl der Schnittstellen sowie der Kontakthäufigkeit mit Dritten (Kunden) abhängig.

#### Ziele

Im Vordergrund stehen bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit Faktoren wie

- *Kundenorientierung* (Arbeitszeit sollte dann geleistet werden, wenn der "Service" abgefordert wird);
- *Kostenminimierung* (Arbeitszeit sollte dann vorgehalten werden, wenn sie auch tatsächlich benötigt wird) sowie
- *Beschäftigtenzufriedenheit* (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse unserer Beschäftigten).

Für die Behörde ergeben sich durch größere zeitliche Flexibilität eine effizientere Aufgabenerledigung, eine anfallsgerechtere Steuerung der Personalkapazität und damit u. U. eine Kostensenkung.

Allerdings ist der behördliche Spielraum für die zeitliche Erbringung der vereinbarten Arbeitsleistung begrenzt.

Für die Beschäftigten erhöht sich durch die Möglichkeit des Einbringens individueller Präferenzen die Zufriedenheit und damit die Arbeitsmotivation; die Eigenverantwortung bei der Erledigung und der Einteilung der Arbeit wird gestärkt und ein immaterieller Leistungsanreiz geschaffen. Die individuelle Arbeitszeit hat sich dabei an der termingerechten Erfüllung der gestellten Aufgaben in einer höchstmöglichen Qualität zu orientieren.

## **Regelungen**

Maßgebliche Regelungen enthalten insbesondere

- Arbeitszeitgesetz
- Sächsische Arbeitszeitverordnung vom 12.01.1993 (i. d. F. der 4. Verordnung);
- Rahmendienstvereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus und dem Hauptpersonalrat für Verwaltung vom 05.12.2001 sowie die örtlichen Dienstvereinbarungen der jeweiligen Dienststellen.
- Für Lehrkräfte im Schuldienst gelten gesonderte Regelungen, die in der Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zur Arbeitszeit der Lehrkräfte an öffentlichen Schulen vom 02. Juli 1992 (ABl.SMK Nr.9 S.8), zuletzt geändert durch Verwaltungsvorschrift vom 5. August 2002 (MBl.SMK S.243) niedergelegt sind.

## **Verfahren**

Das Verfahren zur Regelung der individuellen Arbeitszeit ist in den örtlichen Dienstvereinbarungen festgelegt. Insbesondere den Vorgesetzten kommt im Spannungsfeld zwischen persönlichen Arbeitszeitvorstellungen der Beschäftigten und den dienstlichen Notwendigkeiten eine herausgehobene Verantwortung zu.

## **Umsetzungsempfehlungen**

Die zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus und dem Hauptpersonalrat für Verwaltung abgeschlossene Rahmen-dienstvereinbarung über eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, die im Januar 2002 in Kraft getreten ist, muss sich weiterhin in der Praxis bewähren.

## 2. Flexibilisierung des Arbeitsortes (Telearbeit)

### Inhalt

Unter Telearbeit versteht man Tätigkeiten, die - unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnik - ausschließlich oder zeitweise unabhängig vom Standort des Arbeitgebers, in der Regel in der häuslichen Arbeitsstätte, durchgeführt werden. Die Aufgabenverteilung, die Übermittlung der Arbeitsergebnisse und die laufende Abstimmung erfolgen dabei insbesondere über Telekommunikationsnetze. Die Arbeitszeit wird in der Regel flexibel gestaltet sein und hängt im Übrigen von den Aufgaben und internen Absprachen ab.

Telearbeit tritt in unterschiedlichen Formen auf (z. B. ausschließlich zu Hause, alternierend, mobil etc.).

Telearbeit setzt eine eigenständige, selbstverantwortliche Aufgabenerfüllung durch den Beschäftigten und damit dessen persönliche Eignung voraus. Da die unmittelbare Kontrolle und Aufsicht durch den Vorgesetzten eingeschränkt ist, sind Arbeitsabläufe selbst zu organisieren. Die eigene Motivation und Arbeitsdisziplin gewinnt an Bedeutung. Planungs- und Organisationsfähigkeiten sind erforderlich, um den Arbeitsalltag zu strukturieren.

### Ziele

Telearbeit als  $\Rightarrow$  *nichtmonetärer Leistungsanreiz* kann für alle Beteiligten Vorteile bieten: flexible Arbeitszeiten, Zeitgewinn, höhere Produktivität, Steigerung der behördlichen Flexibilität, etc. Sie erhöht die Zufriedenheit der Beschäftigten und damit die Arbeitsmotivation. Durch die Ermöglichung einer flexiblen Arbeitszeit- und Aufgabengestaltung erlaubt sie den Bediensteten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Fahrzeiten und Fahrkosten werden eingespart. Auf Seiten der Dienststelle kann es darüber hinaus zu einer Einsparung beim Raumbedarf und damit der Raumkosten kommen.

Die sozialen Aspekte, die bei der Telearbeit eine wesentliche Rolle spielen, sind für den Erfolg oder Misserfolg von Telearbeit von großer Bedeutung: Ausschließliche Telearbeit z. B. zu Hause kann zu Vereinsamung führen. Daher sollte alternierenden Modellen der Vorzug gegeben werden.

## **Regelungen**

Zur Zeit sind keine generellen Regelungen im Geschäftsbereich des SMK getroffen. Individuelle, das heißt arbeitsvertragliche bzw. dienstrechtliche Möglichkeiten zur Telearbeit sind jedoch vorhanden und werden bereits von Beschäftigten genutzt.

## **Verfahren**

Jeder Beschäftigte kann einen Antrag auf Einrichtung eines Telearbeitsplatzes stellen. Im Rahmen einer Einzelfallprüfung wird dann abgewogen, ob der betreffende Beschäftigte sowie der Arbeitsplatz für einen Telearbeitsplatz in Frage kommen, die damit verbundenen Kosten vertretbar sind, ob datenschutzrechtliche Gründe usw. für oder gegen einen Telearbeitsplatz sprechen.

Die derzeit bestehenden und evtl. noch einzurichtenden Telearbeitsplätze werden als Pilotprojekt "Telearbeit" durchgeführt und im Herbst 2003 durch das SMK einer Evaluierung unterzogen. Sodann wird entschieden, ob hier generelle Regelungen zu treffen sind.

## **Umsetzungsempfehlung**

Das Ergebnis o.g. Evaluierung sollte für die weitere Vorgehensweise hinsichtlich der Behandlung von Telearbeitsplätzen entscheidend sein; insbesondere sollte sodann über die Notwendigkeit des Abschlusses einer Dienstvereinbarung "Telearbeit" beraten werden.

## Aufstiegsförderung

### **Inhalte**

Das Sächsische Staatsministerium für Kultus möchte die Kompetenzen seiner Beschäftigten in der Verwaltung in allen Bereichen durch die Teilnahme an gezielten Weiterqualifizierungsmaßnahmen besser nutzen. Die Aufstiegsförderung ist dazu ein wesentliches Instrument. Sie führt zu einer größeren Verwendungsbreite und flexibleren Einsatzmöglichkeit der Beschäftigten. Des Weiteren ermöglicht sie den nach sachbezogenen Kriterien für die höherwertigen Aufgaben in Betracht kommenden Beschäftigten den beruflichen Aufstieg.

### **Ziele**

Im Vordergrund der Weiterqualifizierung steht die Erhöhung des Wissensstandes in dem unmittelbaren Arbeitsgebiet des Beschäftigten im Sinne einer laufbahnbezogenen Nachqualifizierung für Angestellte des mittleren und gehobenen Dienstes ebenso wie für höherwertige Tätigkeiten des gehobenen Dienstes für Angestellte des mittleren Dienstes.

Die Teilnahme an der Aufstiegsfortbildung ermöglicht Beamten in der Laufbahn des mittleren und gehobenen Dienstes die Weiterführung ihrer Karriere in der nächsthöheren Laufbahn. Der Geschäftsbereich erhält damit die Möglichkeit, das Leistungsvermögen seiner Beamten voll zu nutzen.

Die Weiterbildungsaktivitäten sollten bedarfsgerecht sein.

### **Regelungen**

- § 34 Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG) i. V. m. §§ 24 und 29 Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- Verwaltungsvorschrift des SMI über den Bildungsgang zum Aufstieg von Beamten des gehobenen Dienstes in eine Laufbahn des höheren Dienstes (VwV Aufstiegsfortbildung) vom 29.01.1999 (SächsABl., Jg. 1999, S. 174)
- Richtlinie des Regierungspräsidiums Leipzig für die Zulassung von Externen zur Abschlussprüfung im Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte/-r, Fachrichtung allgemeine innere Verwaltung des Landes und der Kommunalverwaltung vom 16.02.1998 (SächsABl. 1998, S. 301)
- Prüfungsordnung des Regierungspräsidiums Leipzig für die Durchführung von Fortbildungsprüfungen zum Verwaltungsfachwirt/zur Verwaltungsfachwirtin (POVFW) vom 11.09.1997 (SächsABl. 1997, S. 1113)

Zusätzlich zu den rechtlichen Verfahrensregeln hat der Beschäftigte folgende SMK-interne Voraussetzungen zu erfüllen, damit er sich für eine Weiterqualifizierung/Aufstiegsfortbildung bewerben kann. Die Voraussetzungen sind bei Angestellten spätestens vor Beginn der Weiterqualifizierung/Aufstiegsfortbildung zu erfüllen:

- Der Beamte bzw. Angestellte, der sich zum Aufstieg in den gehobenen Dienst bewirbt, muss sich auf mindestens zwei Dienstposten überdurchschnittlich ([Anlass-] Beurteilung mit mindestens 7 bei Beamten bzw. mehr als 6 Punkten bei Angestellten) bewährt haben (Erhöhung der Verwendungsbreite).
- Dem Beamten bzw. Angestellten werden mit Zulassung teilweise Aufgaben des gehobenen Dienstes übertragen.
- Der Beamte, der sich zum Aufstieg in den gehobenen Dienst bzw. der Angestellte, der sich zu dem Lehrgang für den Verwaltungsfachwirt bewirbt, sollte insgesamt eine Mindestdienstzeit von 6 Jahren nach Erwerb der Befähigung für seine Tätigkeit in der Funktion des mittleren Dienstes mit entsprechender Tätigkeit nachweisen können.
- Der Beamte bzw. Angestellte, der sich zum Aufstieg in den gehobenen Dienst bzw. zu dem Lehrgang Verwaltungsfachwirt oder zu dem Lehrgang für den Verwaltungsfachangestellten bewirbt, sollte das 45. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.
- Die Weiterqualifizierung/Aufstiegsfortbildung für Angestellte sowie für Beamte muss im dienstlichen Interesse stehen. Für den künftigen Einsatz der Aufstiegskandidaten müssen ausreichend Stellen in der jeweiligen nächsten Laufbahn im Sächsischen Staatsministerium für Kultus oder in den nachgeordneten Behörden zur Verfügung stehen.

## **Verfahren**

Vorschlagsberechtigt für die Bewerber zur Weiterqualifizierung/Aufstiegsfortbildung sind die (Abteilungs-) Leiter der Struktureinheiten im Sächsischen Staatsministerium für Kultus und die Direktoren der nachgeordneten Behörden.

Die abschließende Entscheidung über die Zulassung ist der Amtsspitze des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus vorbehalten.

Die abschließende Entscheidung über die Zulassung zu Verwaltungsfachangestellten- und Verwaltungsfachwirt-Lehrgängen obliegt dem Abteilungsleiter 1 im Sächsischen Staatsministerium für Kultus.

Sofern in einer Organisationseinheit mehrere Beschäftigte für eine Aufstiegsfortbildung bzw. laufbahnbezogene Nachqualifi-

zierung vorgeschlagen werden, sollte eine Rangfolge der Kandidaten angegeben werden.

Teilnehmer an einer Weiterqualifizierung/Aufstiegsfortbildung sollten für deren Dauer abkömmlich sein.

Für die ggf. notwendige Aufgabenreduzierung im Tätigkeitsbereich des jeweiligen Beschäftigten im Hauptamt hat der Vorgesetzte Sorge zu tragen, um den Erfolg der Maßnahme zu gewährleisten.

### **Umsetzungsempfehlung**

Die dargestellte Regelung wurde im Sächsischen Staatsministerium für Kultus bereits für die Zulassungen im Hause in den Jahren 2002, 2003 und 2004 angewandt und hat sich bewährt. Eine weitergehende Regelung scheint derzeit nicht angezeigt.

Mitarbeitern bzw. Sachbearbeitern, die nicht über eine laufbahngerechte Qualifikation verfügen, sollten entsprechend den dienstlichen Möglichkeiten Nachqualifizierungen ermöglicht werden.

## Beurteilungswesen

### **Inhalte**

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

Zu den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums gehört das Leistungsprinzip. Der Dienstherr ist demnach verpflichtet, für eine objektive und sachgerechte Beurteilung der Beamten Sorge zu tragen.

Durch die Einführung der Beurteilung von Angestellten ist die Vergleichbarkeit von Beamten und Angestellten insbesondere im Hinblick auf die Übertragung von höherwertigen Tätigkeiten und von Führungspositionen gegeben, die Chancengleichheit von Angestellten und Beamten hinsichtlich Förderung und Verwendung wird verbessert.

In einer Beurteilung werden Eignung, Befähigung und fachliche Leistung des Beschäftigten bewertet.

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

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

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

### **Ziele**

Die Beurteilungen der Angestellten und Beamten haben zum Ziel, ein aussagefähiges, objektives und vergleichbares Bild der Leistungen der Beschäftigten zu gewinnen. Sie bilden die Grundlage für transparente, leistungs- und anforderungsgerechte Personalentscheidungen und dienen der Steuerung der Personalentwicklung.

Die Beurteilung soll zum einen die bestmögliche Verwendung des Beschäftigten sichern. Zum anderen stellt sie jedoch auch und vor allem das Hauptkriterium für die Bestenauslese im Hinblick auf die Übertragung von Beförderungs- bzw. höherwertigen Dienstposten und die Beförderung bzw. Höhergruppierung dar.

Beurteilungen dienen somit Einsatz-, Auslese- und Förderungszwecken.

### **Regelungen**

- § 115 Sächsisches Beamtengesetz
- Sächsische Beurteilungsverordnung vom 21.04.1998
- Verwaltungsvorschrift des SMK über die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte an öffentlichen Schulen einschließlich der Funktionsstelleninhaber (VwV-LK-Beurt) vom 12.07.2002
- Verwaltungsvorschrift des SMK zur dienstlichen Beurteilung der angestellten Leiter, stellvertretenden Leiter und Lehrkräfte an Staatlichen Seminaren des Freistaates Sachsen vom 07.10.1999
- Verwaltungsvorschrift des SMK über die dienstliche Beurteilung der Beamten im Geschäftsbereich des SMK vom 11.11.1999
- Dienstvereinbarung über die dienstliche Beurteilung der Angestellten im Geschäftsbereich des SMK mit Ausnahme der Angestellten im Schuldienst und an den staatlichen Seminaren vom 12.12.2001

### **Verfahren**

Das Verfahren hinsichtlich Zeitpunkt, Gegenstand, Zuständigkeit und Ablauf der Beurteilungserstellung ist in den o. g. Verordnungen, Verwaltungsvorschriften und Dienstvereinbarungen geregelt.

### **Umsetzungsempfehlungen**

Zum 01.12.2002 (höherer Dienst); 01.02.2003 (gehobener Dienst); zum 01.04.2003 erfolgten die Regelbeurteilungen für die Beamten der einzelnen Laufbahnen, vgl. Nr. 3 I der Sächs-BeurtVO-VwV-SMK.

Die Beurteilung der Lehrkräfte einschließlich der Funktionsstelleninhaber an den öffentlichen Schulen erfolgt nach Maßgabe von Ziffer XII. 1. der VwV-LK-Beurt.

Die Angestellten außerhalb des Schuldienstes und der Staatlichen Seminare, die vergleichbar den Laufbahnen des höheren, gehobenen und mittleren Dienstes eingruppiert sind, wurden zu o. g. Terminen erstmals beurteilt, vgl. Nr. 4 I der DV-AngBeurt-SMK.

Auf Grundlage der Nr. 13 BeurtVO-VwV-SMK, des § 9 SächsBeurtVO in Verbindung mit Nr. 31 der Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsen und der Nr. 14 DV-AngBeurt-SMK wird in

diesem Zusammenhang insbesondere die Durchführung des jährlichen Mitarbeitergesprächs durch den Beurteiler oder einen von ihm beauftragten Vorgesetzten empfohlen.

Im Rahmen dieses Gesprächs soll auf die dienstlichen Anforderungen, die gezeigten Leistungen und auf Verwendungsmöglichkeiten eingegangen werden.

Auch wenn Angestellte bis zur Vergütungsgruppe VII BAT-O nicht im Rahmen der Regelbeurteilung beurteilt werden, wird gleichwohl ein Mitarbeitergespräch ( $\Rightarrow$  *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch*) angeraten.

## Coaching

### **Inhalte**

Eine Möglichkeit, als Führungskraft Einfluss auf die berufliche Entwicklung eines Beschäftigten zu nehmen, ist das *Coaching*.

Der *Coach* ist ein persönlicher Berater auf Zeit, der mit einem Beschäftigten im Rahmen der beruflichen Alltagsaufgaben die Gestaltungsmöglichkeiten in einer neuen Funktion auslotet und angemessene, der Persönlichkeit entsprechende Lösungsstrategien unterstützt. Ein Grundziel des *Coaching* ist die Hilfe zur Selbsthilfe sowie die Förderung von Verantwortung und Selbstreflexionsvermögen. Der *Coach* hilft, Möglichkeiten des Handelns zu erkennen und zu nutzen. Die gegebenen Fähigkeiten und Kenntnisse werden eingesetzt und entwickelt.

*Coaching* kann dabei von außen einsetzen, in dem eine Führungskraft, die in bestimmter Schlüsselposition tätig ist oder künftig sein soll, einen professionellen *Coach* zur Reflexion, Selbsterkenntnis und Steigerung des Problembewusstseins an die Seite gestellt bekommt. Gemeinsam mit dem *Coach* werden Möglichkeiten zur Ausfüllung der Führungsposition besprochen und getestet. Im Ergebnis soll die Führungskraft durch individuelles *Coaching* befähigt werden, die leitende Position mit dem bestmöglichen Ergebnis nach innen und außen auszufüllen.

Eine andere Möglichkeit ist das *Coaching* eines Beschäftigten durch eine andere Führungskraft im Hause. Auch hier geht es um eine auf den Kenntnissen und Erfahrungen der Führungskraft aufbauende Befähigung des Beschäftigten im regulären Arbeitsprozess, wobei - gewissermaßen auf zweiter Ebene - die Qualität des Entwicklungsprozesses anerkannte Priorität erhält.

### **Ziele**

Das Ziel des *Coaching* ist die Entwicklung genereller Problemlösungskompetenzen mit einer Orientierung an den individuellen Ausgangsbedingungen des Beschäftigten im persönlichen und betrieblichen Bereich.

Der Beschäftigte soll durch das *Coaching* ein größeres Verständnis für die Gesamtzusammenhänge seiner Arbeitsaufgaben entwickeln, an sich selbst und andere Beschäftigte optimale Ansprüche stellen, um seinen Platz im Gesamtsystem einnehmen und mit Erfolg ausfüllen zu können. Ziel eines *Coaching* - Prozesses ist immer, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des *Coaching* - Partners zu verbessern. Der *Coach* ist insofern Feedbackgeber und macht sich als solcher im Laufe des Prozesses überflüssig.

Im Hauptteil der Coachingmaßnahme besteht das Ziel in der Klärung allumfassend vorliegender Gegebenheiten und der darauf aufbauenden Planung von Veränderungsschritten zur Optimierung des Arbeitsergebnisses.

### **Verfahren**

Der Einsatz eines professionellen Coachs ist im Interesse einer unabhängigen Begleitung grundsätzlich vorzuziehen, aus Kostengründen jedoch nur in Ausnahmefällen zu realisieren.

Das innerbetriebliche Coaching durch Führungskräfte kann, über das reguläre Führungshandeln hinaus, bei der Delegation von Arbeitsaufgaben, bei Übertragung neuer Tätigkeiten, bei der Entscheidung für gezielte Schulungsmaßnahmen sowie bei intensiven Mitarbeitergesprächen mit Beurteilungs- und Förderungscharakter erforderlich werden.

Wird die Form des innerbetrieblichen Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme für Beschäftigte genutzt, ist es wichtig, dass der Coach, der gleichzeitig Führungskraft ist, zunächst auch in gewissem Maße risikobereit ist. Es müssen auch Wege neben der bereits erprobten Erfahrung möglich sein, wenn die Potenziale des Beschäftigten erkannt und gefördert werden sollen.

Im Rahmen einer Vereinbarung werden die Entwicklungs- und Problemfelder abgesteckt. Vom Coach wird erwartet, dass er zuhören kann, selbst Fragetechniken zur Lenkung des Beschäftigten auf die Kernpunkte hin beherrscht und insgesamt eine integrative Atmosphäre aufbaut. Im Gesamtprozess des Coaching muss der Beschäftigte jederzeit die Möglichkeit haben, den Coach zu einzelnen Problembereichen zu befragen und Konkretisierungen zu verlangen.

Der Coach reagiert und interagiert in dieser Phase, berät den Beschäftigten und gibt ein unterstützendes Feedback. In diesem Prozess ist besonders das Selbstreflexionsvermögen zu entwickeln.

Im Ergebnis des Coaching - Prozesses hat der Coach den Beschäftigten befähigt, die zu leistenden Arbeitsaufgaben intensiver anzugehen und zu effizienteren Ergebnissen zu kommen, was letztlich der persönlichen Entwicklung des Beschäftigten ebenso dienlich ist, wie der Personalentwicklung für die gesamte Arbeitseinheit.

### **Umsetzungsempfehlungen**

Im Ergebnis von Supervision oder Prozessbegleitung können in Einzelfällen Coachingmaßnahmen empfohlen werden. Zusammenar-

beit mit professionellen Coachs sollte ermöglicht und erprobt werden.

Im Rahmen der Führungskräftefortbildung der SALF und der AVS sind weitere intensive Fortbildungsmaßnahmen zur Befähigung von Führungskräften wünschenswert, die auch die Qualifikation zu dieser speziellen Form der individuellen Personalförderung vorsehen.

## Einführung neuer Beschäftigter

### **Inhalte**

Die erfolgreiche Einführung neuer Beschäftigter in den Geschäftsbereich des SMK (Verwaltungsbereich/Schulbereich) ist nicht nur ein Gebot der Fürsorge, sie liegt vielmehr auch im besonderen dienstlichen Interesse. Die Einführungszeit ist entscheidend dafür, wie zügig und umfassend unsere neuen Beschäftigten ihre Potenziale entwickeln und einsetzen können.

Die Einführung der neuen Beschäftigten findet vorrangig am jeweiligen Arbeitsplatz statt. Die Einführung ist deshalb eine besondere Führungsaufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten.

### **Ziele**

Ziele sind die systematische und schnelle Einarbeitung, das frühestmögliche Beherrschen der Arbeitsaufgaben sowie die rasche soziale Integration der neuen Beschäftigten.

### **Regelungen**

- Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsen, insbesondere Ziffern 27, 28, 29, 32 und 34.
- Konzeption zur Ausgestaltung der Berufseinstiegsphase für Lehrer

### **Verfahren**

Die systematische Einführung neuer Beschäftigter sollte folgende Schritte beinhalten:

- Auswahl eines Betreuers im Sinne eines Mentors für den neuen Beschäftigten
- Begrüßung des neuen Beschäftigten, organisations- und funktionsbezogene Einführung, Aushändigung wichtiger Unterlagen u. ä.
- Einführungsfortbildung
- fachliche und organisatorische Vorbereitung auf den neuen Beschäftigten
- Ergebniskontrolle, Besprechung zwischen Vorgesetztem und neuem Beschäftigten

### **Umsetzungsempfehlungen**

Um die Einführung neuer Beschäftigter optimal zu begleiten, empfiehlt die Projektgruppe hinsichtlich der Umsetzung die Erarbeitung verbindlicher Regularien, wobei die im Anhang dieses Konzeptes befindlichen Checklisten (**Anlagen 4** und **5**) als Orientierungshilfe dienen könnten.

## Fort- und Weiterbildung

### Inhalte

Berufliche *Fortbildung* beinhaltet alle Maßnahmen und Aktivitäten, die es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, Entwicklungsprozessen anzupassen oder beruflich aufzusteigen. Die Fortbildung baut damit als eine in sich selbständige Bildungsform auf einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung auf.

Üblicherweise wird zwischen folgenden Arten der Fortbildung unterschieden:

- **Einführungsfortbildung** bei neu in den Geschäftsbereich des SMK eingetretenen Beschäftigten.
- **Fach- und funktionsbezogene Anpassungsfortbildung** als die eigentliche berufsbegleitende Fortbildung, die der Erhaltung, Verbesserung und Aktualisierung des zur Wahrnehmung der Dienstaufgaben erforderlichen Wissens und Könnens dient. Dies gilt ausdrücklich für alle Bereiche (Schule, Administration, Unterstützersysteme).
- **Förderungsfortbildung**, i. d. R. unterteilt in Führungs- und Aufstiegsfortbildung (⇒ *Aufstiegsförderung*).

Um die Vernetzung zwischen Lernen und Arbeiten insbesondere bei Modernisierungsprozessen stärker zu begleiten, wird in letzter Zeit häufig von dem Instrument der **prozessunterstützenden oder projektbegleitenden Fortbildung** Gebrauch gemacht. Beispiele für derartige Projektfortbildungen durch die AVS sind insbesondere die Begleitung der Neustrukturierung und Modernisierung von Landesbehörden oder von behördeninternen Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

In diesem Zusammenhang hat die Fortbildung auch alternative Lernwege zu erschließen, um den Kompetenzaufbau im Prozess der Arbeit zu fördern und Lernbegleitungen, z. B. in Form von Feedback-Gesprächen zu übernehmen, da nur ausgewertetes Lernen erfolgreiches Lernen ist. Dies sichert zugleich auch die angestrebte Nachhaltigkeit des Lernens und bedeutet zugleich ein wesentliches Element beim Aufbau eines *Fortbildungscontrollings*, auch wenn zugestanden werden muss, dass der Lern- und Bildungserfolg nur schwierig zu messen ist. Allerdings könnten durch den Aufbau eines kennzahlengestützten Berichtswesens, in dem auf der Grundlage einer aussagekräftigen Bedarfsanalyse konkrete Qualifizierungsmaßnahmen und im Einzelfall anschließende Transfersicherungen dargestellt werden, Fortbildungspro-

zesse effektiver gesteuert werden. Dies bedingt folglich eine bedarfsorientierte Auswahl der Teilnehmer, die Ermittlung der konkreten Interessenlage, der Motivation der potenziellen Teilnehmer und die Berücksichtigung der objektiven Bedürfnisse der entsendenden Dienststelle bzw. Behörde. Ihr Wissen zum konkreten Thema sollten die Teilnehmer später in den Arbeitsalltag einbringen und dadurch am Aufbau eines Wissenstransfers für andere Bedienstete beitragen.

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

### **Ziele**

In Anbetracht des sich vollziehenden gesellschaftlichen Wandels und des Übergangs in die Wissensgesellschaft gewinnt lebenslanges Lernen zunehmend an Bedeutung. Gerade durch die mit den Modernisierungsprozessen in der Sächsischen Landesverwaltung einhergehenden Veränderung werden alle Beschäftigten (insbesondere die Führungskräfte) vor neue Anforderungen gestellt. Um diesen veränderten Rahmenbedingungen genüge zu tun, müssen auch die Beschäftigten im Geschäftsbereich des SMK qualifiziert, sach- und fachkundig sowie service- und bürgerorientiert arbeiten.

Vor diesem Hintergrund ist Fortbildung ein unerlässliches und zentrales Element eines integrierten Personalentwicklungskonzeptes. Mittels einer bedarfsgerechten und effektiven Fortbildung sollen die beruflichen Qualifikationen unserer Beschäftigten weiterentwickelt, ihre Kompetenzen und Fertigkeiten weiter ausgeprägt und gestärkt und den sich gleichermaßen wandelnden wie wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz angepasst werden. Ziel ist eine verbesserte Leistung bei der Erfüllung gegenwärtiger sowie eine Vorbereitung auf künftige Aufgabenstellungen des Kultusbereiches.

### **Regelungen**

enthalten insbesondere

- § 72 Abs. 2 Sächsisches Beamtengesetz (SächsBG)
- § 39 Sächsische Laufbahnverordnung (SächsLVO)
- Ziffer 34 der Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsens (SächsDienstO)
- Verordnung des SMK über die berufsbegleitende Weiterbildung und Prüfung von Lehrern (WeiVO) vom 30.08.1994

- Verordnung des SMK über den Erwerb einer Lehrbefähigung in einem weiteren Fach (LbVO) vom 18.03.1993

## **Verfahren**

Im Bereich der sächsischen Landesverwaltung hat sich strukturell eine Unterscheidung zwischen der *ressortübergreifenden* und der *fachspezifischen* Fortbildung etabliert. Die ressortübergreifende Fortbildung ist der AVS übertragen. Hier werden sowohl laufbahnspezifische als auch laufbahnübergreifende Angebote umgesetzt.

Für die fachspezifische Fortbildung zeichnen die Ressorts in jeweils eigener Zuständigkeit verantwortlich, im Bereich des SMK durch die SALF, die Regionalschulämter und die Schulen selbst.

Hinsichtlich der Fortbildung liegt, neben der grundsätzlichen Eigenverantwortlichkeit eines jeden Beschäftigten, eine besondere Verantwortung bei dem jeweiligen Vorgesetzten. Zu deren Führungsaufgabe zählt die Unterstützung der Entwicklung ihrer Beschäftigten unter Berücksichtigung von  $\Rightarrow$  *Anforderungsprofilen* sowie Eigeninteressen der Beschäftigten. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das jährliche  $\Rightarrow$  *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch*, in dem insbesondere konkrete Fortbildungsziele vereinbart werden sollen. Auf Grundlage dessen ist, unter Begleitung durch die Personalreferate, die anforderungs- und bedarfsgerechte Fortbildungsplanung für jeden Mitarbeiter zu erarbeiten.

## **Umsetzungsempfehlung**

Alle im Personalentwicklungskonzept für den Geschäftsbereich des SMK enthaltenen Elemente müssen, orientiert an den konkreten  $\Rightarrow$  *Anforderungsprofilen*, in ein integratives Fort- und Weiterbildungskonzept für den Geschäftsbereich des SMK münden, das sowohl ressortübergreifende als auch fachspezifische Inhalte haben muss.

## Förderung der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen

### **Inhalte**

Die Regelungen des Neunten Buches des Sozialgesetzbuches - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (SGB IX) ermöglichen den behinderten, gleichgestellten und von Behinderung bedrohten Menschen, ihre eigenen Belange so weitgehend wie möglich selbst und eigenverantwortlich zu bestimmen. Sie erhalten hierfür vielfältige Unterstützung durch Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, zur Teilhabe am Arbeitsleben und zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft.

Ein wesentlicher Schwerpunkt bei der Umsetzung dieser Regelungen besteht im Zuständigkeitsbereich des SMK darin, die Arbeitsbedingungen der schwer behinderten und gleichgestellten Beschäftigten so zu gestalten, dass behinderungsbedingte Nachteile ausgeglichen und die Leistungsfähigkeit, Motivation sowie die berufliche Entwicklung gefördert werden. Wesentliche Grundlagen hierfür sind die umfassende Information aller Beschäftigten über die entsprechenden Regelungen, das Interesse und das Verständnis der Vorgesetzten und Kollegen für die Belange der schwerbehinderten und gleichgestellten Menschen und die enge Zusammenarbeit des Arbeitgebers mit den Schwerbehindertenvertretungen, der Arbeitsverwaltung und den Integrationsämtern.

### **Ziele**

Ziel ist es, durch die Förderung schwerbehinderter Menschen die krankheits- bzw. behinderungsbedingten Nachteile des jeweiligen schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten auszugleichen, um ihn mit gleichen Rechten und Pflichten, Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsleben teilhaben zu lassen. Präventive Maßnahmen sollen die dauerhafte Beschäftigung schwerbehinderter und gleichgestellter Menschen ermöglichen helfen.

Die Förderung der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im Zuständigkeitsbereich des SMK dient auch der Erfüllung der entsprechenden gesetzlichen Verpflichtung. Gemäß § 71 Abs. 1 SGB IX haben private und öffentliche Arbeitgeber mit mindestens 20 Arbeitsplätzen auf wenigstens 5 % der Arbeitsplätze schwer behinderte Menschen zu beschäftigen.

## **Regelungen**

Grundlagen für die Förderung der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im Zuständigkeitsbereich des SMK sind:

- Sozialgesetzbuch - Neuntes Buch - (SGB IX) vom 19.06.2001 - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (BGBL. I S. 1046)
- Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zur Durchführung des Sozialgesetzbuches - Neuntes Buch (SGB IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen im öffentlichen Dienst im Freistaat Sachsen (VwV SGB IX) vom 6. November 1997, geändert durch VwV vom 9. Juli 2002 (SächsABl. S. 932)
- Vereinbarung zur Integration schwerbehinderter Menschen im Verwaltungsbereich des SMK vom 27.01.2003
- Erlass zur Durchführung des Schwerbehindertengesetzes im Geschäftsbereich des SMK vom 3. März 1997 (MBl.SMK, Nr. 3/1997) - gilt im Lehrerbereich bis zum Abschluss einer Integrationsvereinbarung weiter

## **Verfahren**

Am 27.01.2003 wurde zwischen dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus, der Hauptschwerbehindertenvertretung für Verwaltung des SMK und dem Hauptpersonalrat für Verwaltung im SMK in Zusammenarbeit mit dem Beauftragten für Angelegenheiten schwerbehinderter Menschen des SMK (Verwaltung) eine Vereinbarung zur Integration schwerbehinderter Menschen im Verwaltungsbereich des SMK im Sinne des § 83 SGB IX abgeschlossen. Diese Integrationsvereinbarung ist mit Wirkung vom 01.01.2003 in Kraft getreten und ersetzt für den Bereich der Verwaltung den Erlass zur Durchführung des Schwerbehindertengesetzes im Geschäftsbereich des SMK vom 03.03.1997.

Der Abschluss einer Integrationsvereinbarung zwischen der Hauptschwerbehindertenvertretung für die Lehrerinnen und Lehrer und dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus wird angestrebt.

Integrationsvereinbarungen sollen gemäß § 83 Abs. 2 SGB IX u. a. Regelungen im Zusammenhang mit der Eingliederung schwerbehinderter Menschen, zur Personalplanung, Arbeitsplatzgestaltung, Gestaltung des Arbeitsumfelds, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit usw. enthalten.

Durch weitere, offensive Information aller Beschäftigter und entsprechende Motivation derjenigen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen sollen einerseits die bestehenden Möglichkei-

ten zum Nachteilsausgleich bekannt gemacht werden. Andererseits soll angeregt werden, Art und Grad der Behinderung durch das Amt für Familie und Soziales feststellen und ggf. als Schwerbehinderung anerkennen zu lassen bzw. die Gleichstellung beim Arbeitsamt zu beantragen.

Im Falle der Feststellung einer Schwerbehinderung oder der Gleichstellung kann den Beschäftigten die Unterstützung und Förderung zuteil werden, welche die Sozialgesetzgebung, insbesondere das SGB IX, die entsprechende Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung für den öffentlichen Dienst im Freistaat Sachsen und weitergehende Regelungen, Integrationsvereinbarungen und Erlasse im Zuständigkeitsbereich des SMK vorsehen.

Besonderes Augenmerk ist auf das jährliche Gespräch des Dienststellenleiters bzw. eines von ihm bestimmten Vertreters mit den schwerbehinderten Beschäftigten über dessen Arbeitsbedingungen zu legen.

Im Rahmen der allgemeinen Fürsorgepflicht ist auch gegenüber den Beschäftigten mit einem Grad der Behinderung zwischen 30 und 50 % entsprechend den dienstlichen Möglichkeiten Rücksicht zu nehmen.

### **Umsetzungsempfehlung**

Die Beschäftigten sind weiterhin regelmäßig und umfassend über die geltenden Regelungen zur Förderung der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im Zuständigkeitsbereich des SMK und deren Auswirkungen sowie die für den Einzelnen daraus resultierenden Möglichkeiten zu informieren.

Bei der konsequenten Umsetzung der Integrationsvereinbarungen als abrechenbare Arbeitsgrundlagen müssen die Dienststellen und die Schwerbehindertenvertretungen eng zusammenarbeiten.

Bei Personalentwicklungsmaßnahmen wie Arbeitszeit- bzw. Arbeitsortflexibilisierung, Arbeitsplatzwechsel, Aufstiegsförderung und Beurteilungsverfahren sind im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten auf die besonderen Belange der schwerbehinderten Beschäftigten Rücksicht zu nehmen bzw. die entsprechenden Schutzvorschriften zu beachten.

## Frauenförderung

### **Inhalte**

Die Förderung von Frauen im Beruf und die Durchsetzung des gleichberechtigten Zugangs zu öffentlichen Ämtern sowie gleiche Chancen der beruflichen Entwicklung von Frauen und Männern ist durchgängiges Leitprinzip des SMK. Entsprechend dem im Amsterdamer Vertrag verankerten Gedanken zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming) werden bei allen Personalmaßnahmen deren Auswirkungen auf die berufliche und familiäre Situation von Frauen besonders berücksichtigt.

Wesentliches Instrument der Frauenförderung ist der Frauenförderplan, der auf der Grundlage des Sächsischen Frauenförderungsgesetzes erstellt wird. Der Frauenförderplan ist die wichtigste Grundlage für eine längerfristige gezielte Förderung von Frauen durch personelle und organisatorische Maßnahmen. Er enthält für die Dienststelle verbindliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Erhöhung des Frauenanteils in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind. Darüber hinaus zeigt er Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen auf, durch die gezielte Fort- und Weiterbildung im unmittelbaren Arbeitsgebiet eine Erhöhung des Wissensstandes zu erlangen ebenso wie höherwertige Arbeitsaufgaben zu übernehmen.

### **Ziele**

Frauenförderung dient der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern am Berufs- und Arbeitsleben unter Beachtung des Vorrangs von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im Rahmen einer modernen Personalentwicklungsplanung soll ein Frauenförderplan die vorhandenen Strukturen und Mechanismen erkennen helfen, die einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben entgegenstehen und Möglichkeiten zur Veränderung aufzeigen.

Der langfristigen Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen in Leitungs- und Funktionsstellen kommt besondere Bedeutung zu, obgleich das SMK hinsichtlich des Frauenanteils bei Führungsfunktionen im Vergleich zu den anderen Ressorts eine vordere Position einnimmt.

Allen Frauen sind entsprechend den dienstlichen Möglichkeiten Entwicklungschancen einzuräumen, dabei sollten insbesondere

Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierungen verstärkt genutzt werden.

## **Regelungen**

Grundlagen für die Frauenförderung im Geschäftsbereich des SMK sind

- das Gesetz zur Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Öffentlichen Dienst im Freistaat Sachsen (Sächsisches Frauenförderungsgesetz – SächsFFG) vom 31. März 1994 (SächsGVBl. 1994, 684);
- Hinweise zur Anwendung des o. g. Gesetzes vom 25.11.1999, herausgegeben von der Staatsministerin für die Gleichstellung von Frau und Mann;
- Frauenförderpläne des SMK, der nachgeordneten Bereiche sowie der öffentlichen Schulen in der jeweils geltenden Fassung.

## **Verfahren**

Der Frauenförderplan wird in den Dienststellen des Verwaltungsbereichs sowie in den öffentlichen Schulen bekannt gegeben. Der Frauenförderplan für die öffentlichen Schulen wird zudem im Ministerialblatt des SMK veröffentlicht.

Die Gültigkeit eines Frauenförderplanes umfasst einen Zeitraum von vier Jahren. Nach zwei Jahren erfolgt eine Anpassung an die aktuelle Beschäftigungssituation. Damit fügt sich der Frauenförderplan als Gestaltungselement nahtlos in die Konzeption einer strategischen Personalentwicklung ein.

Die in den Frauenförderplänen insbesondere im Bereich der beruflichen Förderung genannten Ziele und Maßnahmen können nur im Rahmen des Leistungsgrundsatzes gemäß Artikel 33 Abs. 2 GG umgesetzt werden. Eignung, Befähigung und fachliche Leistung bleiben oberstes Kriterium.

Die Anwendung und Durchführung der zielführenden Maßnahmen des Frauenförderplanes ist nicht allein Aufgabe der personalverwaltenden Dienststellen. Insbesondere die Dienststellenleiter tragen für die Umsetzung der Zielvorgaben an ihrer Dienststelle eine hohe Verantwortung, die sie gemeinsam mit den Frauenbeauftragten wahrnehmen.

Regelmäßige *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche* sollen insbesondere dazu genutzt werden, Frauen gezielt auf die Übernahme von Funktionsstellen anzusprechen, sie für neue Aufgabenbereiche zu interessieren und sie zur Wahrnehmung von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen zu ermutigen.

### **Umsetzungsempfehlung**

Infolge der völlig unterschiedlichen Beschäftigungsstrukturen in den einzelnen Dienststellen des Geschäftsbereiches des SMK ist die Wirksamkeit der Maßnahmen nur gesichert, wenn sie auf der Grundlage der spezifischen Ergebnisse der Beschäftigtenstruktur entwickelt werden. Im Sinne eines dezentralen Ansatzes für die Entwicklung von Maßnahmen zur Frauenförderung wird deshalb empfohlen, den Frauenförderplan künftig, insbesondere auch im Lehrerbereich, durch die jeweiligen personalverwaltenden Dienststellen unter Beteiligung der jeweiligen Frauenbeauftragten vor Ort erstellen zu lassen.

## Leistungsanreize

### **Inhalte**

Um die Leistungsbereitschaft bzw. das Arbeitsverhalten unserer Beschäftigten positiv zu beeinflussen, sind Schaffung bzw. weitere Gestaltung und Überprüfung von Leistungsanreizsystemen in Erwägung zu ziehen.

Unter Leistungsanreizen versteht man alle *materiellen* (monetären) und *immateriellen* (nichtmonetären) *Veranlassungen*, die dem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn innerhalb gesetzlicher Vorgaben möglich sind.

Leistungsanreize sind Steuerungs- und Motivationsinstrumente, die individuell, leistungsdifferenziert und variabel einsetzbar sind. In der Regel belohnen sie eine konkrete Mehr- oder Besserleistung eines Beschäftigten oder einer Gruppe/eines Teams, wobei allerdings eine Vielzahl nichtmonetäre Leistungsanreize, wie zum Beispiel ein positives Arbeits- und Betriebsklima oder ein mitarbeiterorientierter, kooperativer Führungsstil sowie sonstige motivationsfördernde Rahmenbedingungen als selbstverständlich vorausgesetzt und von unseren Beschäftigten leistungsunabhängig erwartet werden können.

### Monetäre Leistungsanreize

sind insbesondere

- Beförderung/Höhergruppierung,
- Leistungsstufen (variable Gestaltung der Grundvergütung),
- Leistungsprämien,
- Leistungszulagen.

### Nichtmonetäre Leistungsanreize

sind zum Beispiel

- Anerkennung und Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte ("Feedback-Kultur"),
- Aufstiegsmöglichkeiten, Entwicklungsperspektiven,
- Beschäftigungs-/Arbeitsplatzsicherheit,
- Beteiligungsprozesse; Transparenz von Entscheidungen,
- Flexible Arbeitszeiten,
- Führungsverhalten (mitarbeiterorientierter, kooperativer Führungsstil, "Fordern und Fördern"),
- positives Arbeits- und Betriebsklima,

- Selbständiges Arbeiten, Gestaltungs-/Entscheidungsfreiräume,
- systematische und individuelle Personalentwicklung.

## **Ziele**

von Leistungsanreizen sind

- die Personalführung zu intensivieren und Leistung zeitnah zu thematisieren;
- unsere Beschäftigten ihren Befähigungen entsprechend einzusetzen und zu fördern;
- herausragende Einzelleistungen zu belohnen, um damit eine höhere Zufriedenheit der Leistungsträger zu erreichen;
- Anreize zu schaffen, bestehende Minderleistungen zu verbessern;
- die Motivation unserer Beschäftigten zu fördern und damit die Gesamtleistung im Geschäftsbereich des SMK zu verbessern.

## **Regelungen**

- Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über das leistungsabhängige Aufsteigen in den Grundgehaltsstufen (LStVO) vom 27.10.1998
- Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über die Gewährung von Prämien für besondere Leistungen (LPVO) vom 27.10.1998
- Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Finanzen zur Gewährung von Prämien für besondere Leistungen an Arbeitnehmer (VwV Leistungsprämien) vom 16.04.1999
- Erlasse des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zum Vollzug der LPVO und der VwV Leistungsprämien im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (Verwaltungsbereich, Lehrerbereich und Bereich Staatliche Seminare)

## **Verfahren**

Auf die o. g. Regelungen, insbesondere auf die Erlasse des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zum Vollzug der LPVO und der VwV Leistungsprämien, welche das Verfahren zur Vergabe von Leistungsprämien in den genannten Bereichen regeln, wird Bezug genommen.

Es besteht kein Anspruch auf Erhalt von monetären Leistungsanreizen.

Leistungen, die auf demselben Sachverhalt beruhen, werden nur einmal und nur mit einem Leistungselement honoriert. Monetäre Leistungsanreize wie Leistungsprämien sollten hinsichtlich ihrer Höhe großzügiger, dafür aber seltener gewährt werden (Grundsatz: Höhe vor Menge).

Leistungsgerechte Beförderungen und Höhergruppierungen haben Vorrang vor der Gewährung von sonstigen monetären Leistungselementen.

Ebenfalls vorrangig ist die Schaffung von motivationsfördernden Rahmenbedingungen durch den Abbau von Leistungshemmnissen.

### **Umsetzungsempfehlungen**

Nichtmonetäre Leistungsanreize sollten stärker als bisher als Führungsinstrument eingesetzt werden. Ihr Einsatz sollte flexibel jeweils in Abhängigkeit zur konkreten Situation erfolgen.

## Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarungen<sup>8</sup>

### **Inhalte**

Das institutionalisierte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein Beratungs- und Fördergespräch und insofern von zentraler Bedeutung für die Personalentwicklung. Es ist wesentliches Element einer zielorientierten Zusammenarbeit und eines kooperativ verstandenen Führungsstils und bildet die Grundlage für andere Instrumente der Personalentwicklung (z. B. ⇒ *Fortbildung und* ⇒ *Arbeitsplatzwechsel*).

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll regelmäßig folgende drei Bereiche umfassen:

- *Aufgabenerfüllung/Zusammenarbeit*  
(Rückblick auf die Aufgaben, Arbeitsziele und -ergebnisse der abgelaufenen Periode sowie in diesem Zusammenhang entstandene Verhaltens- und Sachprobleme vor dem Hintergrund der allgemeinen Zielsetzungen der Dienststelle)
- *Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters*  
(Erörterung konkreter Hilfen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, seine Aufgaben wahrzunehmen; Erörterung der Entwicklungswünsche und -perspektiven des Mitarbeiters)
- *Zielvereinbarungen*  
(Ggf. unter Berücksichtigung der für den Geschäftsbereich des SMK entwickelten Zielvorstellungen/-vorgaben werden für den konkreten Arbeitsbereich überschaubare Leistungs-, Funktions- und/oder Verhaltensziele im Hinblick auf die inhaltliche Arbeit, die Zusammenarbeit und die Förderung des Mitarbeiters zusammengetragen, erörtert und gemeinsam als konkrete Vereinbarung schriftlich formuliert.)

### **Ziele**

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch dient der

- Verstärkung der Kommunikation, der Verbesserung der Führung, der Zusammenarbeit und der Vertrauensbildung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern;

---

<sup>8</sup> Die Bezeichnung „Mitarbeiter“ ist im Zusammenhang mit dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch im Sinne von „Beschäftigtem“ zu verstehen und nicht im Sinne von „Mitarbeiter im allgemeinen Verwaltungsdienst“ (Anforderungsprofil).

- Sicherung und Überprüfung von Zielerreichung und Leistungserfüllung;
- Erkennung und Lösung von Verhaltens- und Sachproblemen;
- Verbesserung von Arbeitsabläufen und -organisation, Erhöhung der Effizienz und Effektivität der fachlichen Aufgabenwahrnehmung und -erfüllung;
- Rückmeldung (Feed-back) zu ihren Arbeitsergebnissen und Leistungsverhalten für unsere Mitarbeiter;
- Entwicklung von Fähigkeiten und Leistungsverhalten unserer Mitarbeiter, etwa durch gezielte Hinweise auf Entwicklungs- und Fördermaßnahmen und -möglichkeiten (⇒ *Fortbildung*);
- Orientierung für die weitere berufliche Entwicklung unserer Mitarbeiter;
- Erhöhung der individuellen Zufriedenheit und Motivation unserer Mitarbeiter sowie ihrer Leistungsbereitschaft und -fähigkeit;
- Rückmeldung und Selbsterkenntnis zum eigenen Führungsverhalten für den Vorgesetzten;
- Identifikation und Förderung von (Nachwuchs-) Führungskräften für den Geschäftsbereich des SMK.

## **Regelungen**

Regelungen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (mit Zielvereinbarung) enthalten:

- Ziffern 27 Abs. 2, 31 der Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsen vom 14.01.1999;

An nachfolgenden Stellen wird das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch/Mitarbeitergespräch im Zusammenhang mit dem Beurteilungsverfahren genannt:

- § 9 Sächsische Beurteilungsverordnung (SächsBeurtVO) vom 21.04.1998;
- Ziffer 14 der Dienstvereinbarung über die dienstliche Beurteilung der Angestellten im Geschäftsbereich des SMK mit Ausnahme der Angestellten im Schuldienst und an den staatlichen Seminaren (DV-AngBeurt-SMK) vom 12.12.2001;
- Ziffer V 3.4 der Verwaltungsvorschrift des SMK über die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte einschließlich der Schulleiter, stellvertretenden Schulleiter und Funktionsstelleninhaber an öffentlichen Schulen (VwV-LK-Beurt) vom 12.07.2002.

## **Verfahren**

Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie zur Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen enthält der als **Anlage 6** zum Rahmenkonzept beigefügte *⇒Leitfaden zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarungen*. Der Leitfaden versteht sich insoweit als Orientierungs- und Handlungshilfe für die Gesprächspartner.

## **Umsetzungsempfehlungen**

Im Rahmen einer Anpassung der begrifflich divergierenden Beurteilungsvorschriften und in Anlehnung an die Sächsische Beurteilungsverordnung schlagen wir vor, „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche“ bzw. „Mitarbeitergespräche“, die Bestandteil des Beurteilungsverfahrens sind, einheitlich als Mitarbeitergespräche zu bezeichnen, um sie von dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch im oben dargestellten Sinne besser abzugrenzen.

Obwohl insbesondere in der Dienstordnung verbindlich vorgeschrieben, wird das jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch nicht im gesamten Geschäftsbereich des SMK praktiziert. Angesichts seiner zentralen Bedeutung für die Personalentwicklung sollte deshalb zeitnah eine systematische Implementierung dieses Instruments im gesamten Geschäftsbereich des SMK erfolgen.

Gegebenenfalls könnte vorlaufend in ausgewählten Bereichen die Einführung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs erprobt werden.

Zur Begleitung der Einführung sollten vor Ort Steuergruppen eingerichtet sowie entsprechende Vorgesetztenschulungen und Mitarbeiterinformationen durchgeführt werden.

## Mitarbeiterbefragung<sup>9</sup>

### **Inhalt**

Der Oberbegriff „Mitarbeiterbefragung“ steht für alle Befragungen in Behörden, Unternehmen und Organisationen. Sie sind ein Beitrag, um Daten und Fakten für fundierte Entscheidungsprozesse zu liefern.

Mitarbeiterbefragungen setzen die Idee der partizipativen Mitarbeiterführung in die Wirklichkeit um. Das gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, bei Änderungen, die sie und ihren Arbeitsplatz betreffen, gestalterisch mitzuwirken. Damit sind Mitarbeiterbefragungen mehr als ein kostengünstiges Planungsinstrument. Schon ihre Durchführung trägt dazu bei, die Kommunikation, die Arbeitsmotivation, das Betriebsklima und die Einbindung der Belegschaft zu verbessern (⇒ *nichtmonetäre Leistungsanreize*).

### **Ziele**

Mitarbeiterbefragungen zielen darauf ab, bewusst den Sachverstand, die Erfahrung, die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter zu nutzen und sie direkt in die Entscheidungsprozesse der jeweiligen Einrichtung einzubinden, um Einfluss auf die Unternehmenskultur, aber auch auf die Qualitätsentwicklung zu nehmen.

Das Einbeziehen des Einzelnen hat unmittelbare Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Das zeigt sich insbesondere dadurch, dass vernetztes Denken und Handeln über Hierarchieebenen hinaus Prinzip der täglichen Arbeit wird. Durch die Einbeziehung aller in der Organisation Tätigen in Entscheidungsprozesse des Unternehmens wächst die Arbeitsplatzzufriedenheit des Einzelnen.

Zufriedene Mitarbeiter engagieren sich stärker für das Unternehmen und identifizieren sich mit diesem. Sie sind motiviert, eigene Ideen und Vorschläge einzubringen, um Kollegen und Vorgesetzten Unterstützung zu gewähren und Arbeitsprozesse zu optimieren. Sie sind interessiert, dass Qualität in der Arbeit geleistet wird. Darüber hinaus stärken Befragungen das Analysevermögen des Einzelnen und ermöglichen es, auch eigene Arbeit leichter zu reflektieren.

---

<sup>9</sup>Die Bezeichnung „Mitarbeiter“ ist im Zusammenhang mit der Mitarbeiter-Befragung im Sinne von „Beschäftigtem“ zu verstehen und nicht im Sinne von „Mitarbeiter im allgemeinen Verwaltungsdienst“ (Anforderungsprofil)

## **Verfahren**

Die Befragung verläuft in den folgenden fünf Phasen (nach geva-institut):

In der ersten Phase wird das Projektteam gebildet, welches die Ziele definiert, Fragebogen entwickelt, Vortests durchführt, Mitarbeiter informiert sowie Befragungen vorbereitet, plant und organisiert.

In der zweiten Phase werden die Mitarbeiter befragt und anschließend werden diese Daten erfasst und analysiert. Des Weiteren wird ein Focusbericht erstellt und die Ergebnisse werden präsentiert.

Die dritte Phase ist davon geprägt, die Problemfelder zu analysieren und die Ziele festzulegen.

In der vierten Phase werden Aktionspläne erstellt sowie die Mitarbeiter informiert und eingebunden.

Die fünfte Phase dient der Operationalisierung der Veränderungsziele sowie der Festlegung qualitativer und quantitativer Messinstrumente. Das Controlling der Aktionen muss erfolgen, die Wirksamkeit und Effizienz ist zu evaluieren.

## **Umsetzungsempfehlung**

Über den Einsatz der Mitarbeiterbefragung entscheidet der Leiter der jeweiligen Einrichtung.

## Kundenbefragung

### **Inhalte**

Eine Kundenbefragung wird durchgeführt, um die Außensicht der Kunden für die weiteren Entwicklungsprozesse innerhalb der Einrichtung nutzbar zu machen und neue Ziele abzustecken. Das heißt, es sollen Stärken und Schwächen sichtbar gemacht werden. Die gewonnenen Ergebnisse decken Verbesserungspotenziale auf, widerspiegeln die Zufriedenheit der Kunden und geben Auskunft über das Vertrauenspotenzial, welches die Organisation genießt.

### **Ziele**

Ziel ist es, eine kundenorientierte Analyse der Erwartungen, Zufriedenheit, Wünsche und Anforderungen im Bereich der Schule (Eltern, Schüler) und im Bereich der Öffentlichkeit (insbes. Kommune, Wirtschaft, Universitäten) zu erhalten. Diese sollen sich auf Struktur und Arbeitsweise der jeweiligen Einrichtung im Sinne der Qualitätsentwicklung positiv auswirken und damit einen möglichst hohen Wert für die Organisation, zum Führungsverhalten, zur Lern- und Arbeitskultur, zum Image aber auch zur Serviceleistung beinhalten.

### **Verfahren**

Der Ablauf der Befragung erfolgt in sieben Schritten:

1. Ziel festlegen: Was soll mit der Befragung erreicht werden?
2. Inhalte bestimmen: Was will man von den Kunden wissen?
3. Kunden auswählen: Welche Kunden sollen befragt werden?
4. Methoden festlegen: Wie soll die Befragung durchgeführt werden?
5. Durchführung: Transparent machen, wer an der Befragung teilnimmt, Fragebogen verteilen, (evtl. Erinnerungsschreiben)
6. Datenauswertung: Grafische Aufbereitung und schriftliche Interpretation der Ergebnisse
7. Umsetzung: Ableitung von Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit

### **Umsetzungsempfehlung**

Über den Einsatz der Kundenbefragung entscheidet der Leiter der jeweiligen Einrichtung.

## Potenzialanalyse

### **Inhalt**

Knapper werdende Personalressourcen und immer schneller wechselnde Anforderungen und Aufgaben erfordern eine optimale Nutzung des Potenzials aller Beschäftigten. Die Potenzialanalyse versucht dabei, über gezeigte Verhaltensweisen auf Persönlichkeit und Kompetenzen und somit auf Potenziale rückzuschließen, was insbesondere bei der Auswahl neuer Beschäftigter (Personalauswahl) sowie im Hinblick auf die Besetzung von höherwertigen Funktionen (Nachwuchspool) notwendig wird.

### **Ziele**

Das Ziel der Potenzialanalyse besteht darin, Informationen zu liefern, ob und welche der Fähigkeiten eines Beschäftigten den Anforderungen entsprechen, die sich aus den entwickelten  $\Rightarrow$  *Anforderungsprofilen* ergeben. Es steht unmittelbar im Zusammenhang mit dem generellen Ziel der Personalentwicklung, die höchste Übereinstimmung zwischen Aufgabenanforderung und Erfüllung dieser Anforderung zu erreichen.

Die Potenzialanalyse muss demnach zum einen Antwort auf die Fragen geben, ob die vorhandenen Beschäftigten zur Zeit richtig eingesetzt sind, welche alternativen Einsatzmöglichkeiten es gibt bzw. welche Potenziale noch entwickelt oder gefördert werden müssen ( $\Rightarrow$  *Fort- und Weiterbildung*), und zum anderen, ob zukünftige Beschäftigte die Potenziale aufweisen, die sich aus dem definierten Anforderungsprofil ergeben. Darüber hinaus muss die Potenzialanalyse Aufschluss darüber geben, ob Potenziale für eine Führungstätigkeit ausreichend vorhanden sind.

Für unsere Beschäftigten sollen Potenzialanalysen Gelegenheit bieten, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und so eine realistische Selbsteinschätzung ermöglichen. Sie können damit die Grundlage bilden für persönliche Karriereplanungen, Verhaltensänderungen und Leistungssteigerungen.

### **Regelungen**

- § 12 Sächsisches Beamtengesetz
- Verwaltungsvorschrift des SMK zur Besetzung von Stellen mit Fachleitern und Fachberatern (VwV Besetzung FL/FB) vom 12.05.1997
- Erlasse des Staatsministers vom 13.12.2001 und des Staatssekretärs vom 20.12.2001 zur Bildung von Personalpools

- Erlasse des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zu sog. verkürzten Bestellungsverfahren
- Verwaltungsvorschrift des SMK über die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte einschließlich Funktionsstelleninhaber an öffentlichen Schulen (VwV-Lehrkräftebeurteilung) vom 12.07.2002 (Ziff. V. 2. Potenzialanalyse)

## **Verfahren**

Bei Neueinstellungen findet die Potenzialanalyse regelmäßig ihren Anfang in der Auswertung von Bewerbungsunterlagen. Dem schließt sich ein spezielles, möglichst mehrstufiges Auswahlverfahren (strukturiertes Interview, Tests, Assessment-Center) an, wie es auch potenzielle Führungskräfte bei der Bildung entsprechender Nachwuchspools zu durchlaufen haben.

Folgende Rahmenbedingungen sollten für jedes Auswahlverfahren gelten:

- Es dürfen nur Verhaltensweisen beobachtet und bewertet werden, die für das Arbeitsverhältnis eine aktuelle, unmittelbare, wesentliche und klare erkennbare Bedeutung haben.
- Die Bewerber müssen vorher zumindest in Grundzügen über Anforderungen, Art und Ablauf des Auswahlverfahrens informiert werden.
- Es soll genügend Zeit eingeplant und für die Einhaltung des Zeitplans gesorgt werden.
- Es muss sichergestellt werden, dass das Verfahren störungsfrei verlaufen wird.
- Es soll eine angenehme, freundliche Atmosphäre geschaffen werden.
- Die Bewerber sollten betreut werden und einen ständigen Ansprechpartner haben.

Ein Rückmeldegespräch muss den Abschluss eines jeden Auswahlverfahrens bilden, wobei sich die Möglichkeit bietet, den Kandidaten die im Verfahren gezeigten Leistungen darzustellen und mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen. Dies führt nicht nur zu einer Begründung der Entscheidung, sondern kann für den Bewerber auch Notwendigkeiten bzw. Möglichkeiten von Verhaltensänderungen aufzeigen.

Bei Nachwuchsführungskräften aus den gebildeten Nachwuchspools sind im Wesentlichen die gleichen Befähigungen zu entwickeln wie bei den bereits vorhandenen Führungskräften.

### **Umsetzungsempfehlung**

Bei bereits vorhandenem Lehrpersonal wird die Einbindung der vorzunehmenden Potenzialanalyse im Zuge der dienstlichen Beurteilungen gewährleistet.

Die bereits strukturierten Auswahlverfahren sind transparenter zu machen. Die erstmals systematisierte Potenzialanalyse bei den Lehrkräften ist auf die Beschäftigten der Schulaufsicht auszudehnen und die gebildeten Nachwuchspools sind einer kritischen Überprüfung zu unterwerfen, um schnellstmöglich anhand der Bedarfsanalyse die vorhandenen Perspektiven aufzuzeigen.