

# VON HEUTE FÜR MORGEN Personalentwicklung

im

**Zentrum Bayern Familie und Soziales**



Version 1.0 05/2015

[www.zbfs.bayern.de](http://www.zbfs.bayern.de)

## Vorwort

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

viele von uns verbringen über die Hälfte ihrer Zeit tagsüber am Arbeitsplatz. Addiert man die bei vielen von uns außerdem anfallenden Pendel-, Vor- und Nachbereitungszeiten, die privaten Gespräche und das „Kreisen der Gedanken“ um den Arbeitstag nach Feierabend hinzu, so mag es gut und gern sein, dass Sie, dass wir, zwischen Montag und Freitag gar zwei Drittel des Tages im weitesten Sinne „mit der Arbeit“ verbringen.

Das funktioniert nur und kann auch nur funktionieren, wenn Sie Ihre Arbeit bei uns als sinnstiftend erachten. Und die verdiente Wertschätzung erhalten. Dazu gehört auch, als Berufsanfängerin und Berufsanfänger im ZBFS den richtigen Start „zu erwischen“; in wechselnden Lebenssituationen wie Pflege von Angehörigen, eigener Krankheit, aber auch bei dienstlichen Problemen, die richtige Hilfestellung zu erlangen. Und dabei zugleich vertrauensvolle und kompetente Ansprechpartner in Ihren Vorgesetzten und im Personalmanagement zu haben.

Der vielzitierte Alltag darf und soll immer wieder – machbare – Herausforderungen mit sich bringen. Sie, die Beschäftigten des ZBFS, dürfen erwarten, das richtige „Handwerkszeug“ für Ihre tägliche Arbeit zu bekommen, eine zeitgemäße technische und ergonomische Ausstattung, eine zukunftsweisende Aus- und kontinuierliche Fortbildung, ein vernünftiges und angenehmes kollegiales Miteinander.

Der Leitfaden greift die in diesem Vorwort nur kurz umrissenen Fragestellungen auf. Er ist bestrebt, mittels neuester arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf ein gutes, verbessertes zeitgemäßes Arbeitsumfeld hinzuwirken.

Freilich ist jedes Konzept, jeder noch so gut gemeinte Plan, nur so wirksam, wie die Personen, die dahinterstehen, ihn auch umzusetzen. Hier aber weiß ich, dass Sie bei Ihren Vorgesetzten und dem Personalmanagement gut aufgehoben sind.

Sie werden in diesem Konzept viel Altbewährtes lesen. Aber auch einiges, das neu ist. Sie werden aufgefordert, Verbesserungsvorschläge und konstruktive Kritik zu üben; diesen Leitfaden begreifen wir, die Leitung und das Personalmanagement des ZBFS, nicht als „ehernes Gesetz“, sondern als sich fortentwickelnden Prozess. Daran sollen, daran dürfen Sie auch mitarbeiten.

Wert lege ich auf die Tatsache, dass dieses Konzept in enger Zusammenarbeit mit den Personalräten auf verschiedenen Ebenen und den Vertrauenspersonen der behinderten Menschen entstanden und auch mit diesen abgestimmt ist.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und die gute Zusammenarbeit!



Präsident

## Inhaltsverzeichnis:

### Vorwort Präsident

<b>Erstes Kapitel</b>	<b>Begriff und Ziele der Personalentwicklung</b>	<b>5</b>
<b>Zweites Kapitel</b>	<b>Beteiligte, Verantwortliche und Organisation der Personalentwicklung</b>	<b>7</b>
<b>Drittes Kapitel</b>	<b>Grundlage: Personalstrukturanalyse</b>	<b>8</b>
<b>Viertes Kapitel</b>	<b>Trendanalyse</b>	<b>10</b>
<b>Fünftes Kapitel</b>	<b>Bildung</b>	<b>11</b>
5.1	Ausbildung	11
5.1.1	Weiterbeschäftigung von Auszubildenden	11
5.1.2	Probe- und Bewährungszeiten	11
5.1.3	Ausbildungspersonal	11
5.2	Fortbildung	12
5.2.1	Grundsatz der Bedarfsorientierung	12
5.2.2	Arten der Fortbildung	13
5.2.2.1	Anpassungsfortbildung	13
5.2.2.2	Führungskräftefortbildung	13
5.2.2.3	IT-Fortbildung	15
5.2.2.4	E-Learning	15
5.3	Praktika	16
5.4.	Private Weiterbildung	16
<b>Sechstes Kapitel</b>	<b>Förderung</b>	<b>17</b>
6.1	Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile und Job-Familien	17
6.2	Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern (Recruitment)	19
6.3	Einführung neuer Mitarbeiter (Onboarding)	19
6.4	Beurteilung	21
6.5	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	21
6.6	Coaching (kollegiale Beratung)/Supervision	22
6.7	Mentoring	22
6.8	Modulare Qualifizierung, Ausbildungsqualifizierung, Qualifizierung von Beschäftigten	23
6.9	Förderung der Verwendungsbreite, Dienstpostenwechsel (Job-Rotation)	24
6.10	Übertragung von Führungsfunktionen	25

<b>Siebtes Kapitel</b>	<b>Personalentwicklung und Lebensphasen</b>	<b>27</b>
7.1	Wiedereinstiegsprogramme für Rückkehrer	27
7.2	Vorbereitung auf den Ruhestand	27
<b>Achtes Kapitel</b>	<b>Marketing</b>	<b>28</b>
<b>Anhang:</b>		
1	Konzept für neue und angehende Führungskräfte des ZBFS	
2	Muster zur Einführung von neuen Mitarbeitern	
3	Leitfaden zum Mitarbeitergespräch (mit Anlagen)	
4	Leitfaden Mentoring (mit Anlagen)	
5	Leitgedanken zu Führung und Zusammenarbeit	
6	Wiedereinstiegsprogramm (mit Anlagen)	

# Erstes Kapitel

## Begriff und Ziele der Personalentwicklung

Der demographische Wandel mit der Folge, dass immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, die fortschreitende technische Entwicklung, die eine ständige Veränderung der Arbeitsprozesse hervorbringt und die sich ständig wandelnden Aufgaben, die die Politik an die öffentliche Verwaltung stellen, rücken das Thema Personalentwicklung in den Fokus.

„Die Personalentwicklung ist herausgefordert, die Menschen lernend zu befähigen, sich in der veränderungsreichen Welt der Arbeit zurechtzufinden. Tätigkeiten sind zu bestimmen, Anforderungen zu analysieren, Ziele abzustecken und Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung bedarfsgerecht zu realisieren.“<sup>1</sup>

Eine „mittelständische“ öffentliche Verwaltung wie das ZBFS muss ihre vorhandenen beachtlichen Ressourcen nutzen und ihren momentanen und zukünftigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein verlässlicher und attraktiver Arbeitgeber sein. Nachwuchskräfte verfolgen stringent ihre Fachkarriere und nehmen sich Zeit für Freunde, Familie und Hobbies („Generation Y“). Bedürfnisse aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Flexibilität, Wertschätzung, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Schwerbehinderte Menschen sind unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften und der Teilhaberichtlinien so einzusetzen, dass ihre Fähigkeiten und Kenntnisse voll verwertet und weiterentwickelt werden können.

Die Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen ist ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung und nimmt bei allen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein. Auf die im ZBFS bestehenden Gleichstellungskonzepte wird Bezug genommen.

Im Personalmanagement soll dieses Personalentwicklungskonzept Standards festlegen und Perspektiven aufzeigen. Es soll die Anforderungen des ZBFS an seine derzeit rund 1900 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschreiben und ihnen individuelle Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> vgl. Becker, Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart 2013

<sup>2</sup> vgl. Gemeinsame Erklärung zur Beteiligung der Beschäftigten des Freistaates Bayern an Verwaltungsreformen – Modernisierungsvereinbarung – zwischen der Bayerischen Staatsregierung und dem Bayerischen Beamtenbund vom 20.02.2013, Ziff. II

Das Konzept selbst muss stetig fortentwickelt und angepasst werden.

Über dieses Konzept besteht Konsens mit den Leitungs- und Führungskräften, der Personalvertretung und der Schwerbehindertenvertretung. Dies sichert nicht nur Akzeptanz, sondern gewährleistet auch die Umsetzung. Die Rechte von Personalvertretung, Gleichstellungsbefugten und ggf. Schwerbehindertenvertretungen aus Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien oder Vereinbarungen bleiben unberührt.

## **Zweites Kapitel**

### **Beteiligte, Verantwortliche und Organisation der Personalentwicklung**

**Alle** – Vorgesetzte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – leisten auf allen Ebenen ihren Beitrag zur Aufgabenerfüllung des ZBFS.

Die Gesamtverantwortung trägt der Präsident. Er hat auch die Richtlinienkompetenz bei der Personalentwicklung. Im ZBFS liegt die Verantwortlichkeit hinsichtlich der Personalentwicklung bei den unmittelbaren Dienstvorgesetzten (vgl. Organisationsplan des ZBFS).

Die Produktgruppe IX des ZBFS hat eine besondere und herausgehobene Verantwortung für alle personalrechtlichen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Insbesondere das Personalmanagement betreut die Beschäftigten aller Ebenen von sich aus. Jeder kann sich in Personalfragen, insbesondere über Verwendungs-, Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, beraten lassen.

Alle Beschäftigten sind aufgerufen, ihrerseits Chancen zur eigenen beruflichen Entwicklung zu nutzen und ihren individuellen Weg im Dialog mit Vorgesetzten und Personalmanagement aktiv zu gestalten.

Personalentwicklung im ZBFS wird nicht in erster Linie als Dienstleistungsangebot der Behörde verstanden, sondern erfordert vor allem von jedem Einzelnen Engagement, Eigeninitiative und Offenheit für Veränderungen.

## Drittes Kapitel

### Grundlage: Personalstrukturanalyse

Das ZBFS steht vor einer Reihe von neuen Herausforderungen: Die bekannte Personaleinsparverpflichtung bis 2019, das Wachsen der bisherigen Aufgaben – mit Ausnahme der Kriegsopferversorgung –, und die Übertragung neuer Aufgaben, die allgemeine demographische Entwicklung und die konkrete momentan ungünstiger werdende Altersstruktur des ZBFS, aber auch sich abzeichnende Chancen durch eGovernment und eAkte. All dies macht es notwendig, die Personalstruktur des ZBFS ständig zu analysieren und auf aktuellem Stand zu halten.

Die Personalstrukturanalyse ist zwar hauptsächlich Aufgabe der Zentrale des ZBFS; doch müssen die Dienststellen vor Ort die Analysen verifizieren, kontrollieren und auf spezifische regionale Entwicklungen jederzeit hinweisen.

Ausgangspunkt einer Personalstrukturanalyse ist die Bestimmung von Personalkennzahlen:

- Klassische Personalkennzahlen sind das Alter und das Geschlecht. So liefert eine Alterspyramide zentrale Informationen zur Altersverteilung und zum Durchschnitts- oder Medianalter der Beschäftigten, getrennt nach Frauen und Männern. Gleichzeitig können zurückliegende Einstellungswellen und zukünftige Pensionierungs- und Verrentungswellen nachvollzogen werden.
- Nachdem ein Schwerpunkt der Personalentwicklung im ZBFS auf Qualifizierung und Fortbildung liegt, ist die Anzahl der (über-)fachlichen Fortbildungstage der Beschäftigten eine notwendige Kennzahl. Diese werden nicht nur in einer Gesamtschau, sondern auch regional dargestellt.
- Das Audit berufundfamilie® ist ein Kennzeichen des Leitbildes des ZBFS. Deshalb sind weitere Personalkennzahlen die Verhältnisse von Voll- und Teilzeitbeschäftigung und die Verteilung von Arbeitsformen wie Wohn- und Telearbeit.
- Um konkrete Handlungsempfehlungen für die zukünftige Personalbewirtschaftung abzuleiten, wird die IST-Analyse um eine Abgangs- oder Fluktuationsprognose ergänzt. Dabei erfolgt neben einer regionalen Betrachtung auch eine Betrachtung nach Qualifikationsebenen. Diese Daten sind Grundlagen für die modulare Qualifizierung und Ausbildungsqualifizierung von Beamten und die Qualifizierung von Beschäftigten.



Die Personalstruktur wird jährlich erhoben und analysiert. Stets sollen aktuelle Informationen zum Personalkörper vorgehalten werden. Die Personalstrategie soll an den Ergebnissen der Abgangsprognose mittel- bis langfristig ausgerichtet werden.

## **Viertes Kapitel**

### **Trendanalyse**

Die Analyse von Verwaltungstrends und ihren Auswirkungen auf das Personalmanagement erfordert sowohl einen Blick auf übergeordnete Rahmenbedingungen als auch auf regionale Entwicklungen und fachspezifische Aspekte.

Die Identifizierung der Trends und ihrer Auswirkungen auf das ZBFS erfolgt in einer jährlichen Veranstaltung (z.B. Workshop) im Rahmen der Informellen Tagungen oder der Halbjahreskonferenzen. In diesem Zusammenhang wird auch die Fortentwicklung des Personalentwicklungskonzepts diskutiert. Die Beteiligung der Personalvertretung wird dabei sichergestellt.

# **Fünftes Kapitel**

## **Bildung**

### **5.1 Ausbildung**

#### **5.1.1 Weiterbeschäftigung von Auszubildenden**

Auszubildende im ZBFS werden nach Bestehen ihrer Abschlussprüfung und bei Vorliegen der Voraussetzungen grundsätzlich in ein Beamtenverhältnis auf Probe übernommen. Sollte dies nicht möglich sein, wird zunächst ein befristetes Arbeitsverhältnis angeboten, wenn die Voraussetzungen des TV-L gegeben sind.

#### **5.1.2 Probe- und Bewährungszeiten**

Sowohl die beamtenrechtlichen als auch die arbeitsvertraglichen Probezeiten sind Bewährungszeiten. Während dieser Zeiten müssen die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beweisen, dass sie den Anforderungen gewachsen sind. Im Beamtenrecht gelten zudem die strengen Regeln des Art. 12 LlbG.

Vorgesetzte und Personalmanagement begleiten die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in dieser Zeit intensiv.

Mit den Beamten und Beamtinnen auf Probe führen im Regelfall die unmittelbaren Vorgesetzten alle sechs Monate ein Gespräch über Leistung, Eignung und Befähigung, das zu dokumentieren ist. In der Personalakte wird dokumentiert, dass ein solches Gespräch stattgefunden hat.

#### **5.1.3 Ausbildungspersonal**

Die Ausbildung des Beamtennachwuchses erfolgt in einem dualen System: Neben den haupt- und nebenamtlichen Lehrkräften in der Verwaltungsschule, der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Wasserburg/Inn und der Fachhochschule in Hof sind Ausbilder und Ausbilderinnen in den Dienststellen zuständig.

Für die Ausbildung sind die Dienststellenleiter und -leiterinnen verantwortlich. Die Ausbildung der Verwaltungsinformatiker und -informatikerinnen verantwortet der Strategische Produktmanager VIII (Informations- und Kommunikationstechnik). Sie werden dabei von Ausbildungsleitern und -leiterinnen unterstützt.

Die Ausbilder und Ausbilderinnen am Arbeitsplatz werden von den Dienststellenleitern und -leiterinnen im Benehmen mit den Ausbildungsleitern und -leiterinnen schriftlich für längstens fünf Jahre bestellt. Danach ist die Eignung wiederum zu prüfen. Eine erneute Bestellung ist möglich.

Ausbilder und Ausbilderin am Arbeitsplatz kann nur werden, wer sich entsprechend fortgebildet hat (vgl. auch § 28 Abs. 3 BBiG)<sup>3</sup>. Die Handreichung des StMAS „Hinweise für Ausbilder am Arbeitsplatz“ ist Grundlage. Die Tätigkeit wird in den dienstlichen Beurteilungen positiv vermerkt.

## **5.2 Fortbildung**

### **5.2.1 Grundsatz der Bedarfsorientierung**

„Fortbildung“ und „Weiterbildung“ werden häufig synonym gebraucht. Sie dienen der Modernisierung und der Vertiefung von Wissen und Können. Sie können auch Veränderung und Neuorientierung vorbereiten.

Bedarf besteht auf allen Qualifikationsebenen, unabhängig von Einstufung, Dienst- oder Lebensalter.

Im ZBFS besteht jedoch kein allgemeiner Zugriff der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Fortbildungsmöglichkeiten. Vielmehr tragen die Führungskräfte besondere Verantwortung für die bedarfsorientierte Fortbildung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Im Zusammenwirken mit den Führungskräften legt das Personalmanagement eine Reihenfolge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Zulassung zu bestimmten Maßnahmen fest. Dabei werden diejenigen besonders berücksichtigt, die ein hohes Entwicklungspotential aufweisen. Ein besonderes Augenmerk verdient auch die Schulung in gängigen Methoden der Konfliktlösung.

Das ZBFS arbeitet stetig an zielgenauen Schulungsangeboten des StMAS mit. Bei Bedarf werden Inhouse-Schulungen angeboten. Soweit sie kostenwirksam sind, werden sie zentral angeboten und dienststellenübergreifend gesteuert. Beim Z-Team IX 2 werden alle Daten zu Inhouse-Schulungen gesammelt.

---

<sup>3</sup> vgl. z.B. [foraus.de](https://foraus.de) ist die Internetplattform des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Förderung des [Berufsbildungspersonals](#) (Bundesinstitut für Berufsbildung). Hier werden Materialien angeboten. Empfohlen wird die abrufbare Handreichung für ausbildende Fachkräfte.

## 5.2.2 Arten der Fortbildung

### 5.2.2.1 Anpassungsfortbildung

Erworbenes Fachwissen veraltet mit der Zeit. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen deshalb ihr Fachwissen erneuern, ergänzen und vertiefen.

Die Verantwortung für entsprechende Angebote trägt das jeweilige strategische Produktmanagement. Dazu können entsprechende mehrtägige Veranstaltungen an einem Schulungsort oder auch eintägige Veranstaltungen organisiert werden. Wichtig sind dabei Kontinuität und auch das Angebot von fachübergreifenden Schulungen, um die Verwendungsbreite der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern.

### 5.2.2.2 Führungskräftefortbildung

Den Führungskräften in jeder Organisation kommt eine besondere Bedeutung in Bezug auf Erfolg, Aufgabenerfüllung, Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebsklima zu. Gute Führung regt Innovationen an, führt zu konstruktiven Problemlösungen, weckt Kreativität und begeistert für Aufgaben.

Daran muss sich die Fortbildung messen lassen. Sie dient der Erhaltung der Führungskompetenzen, der Sicherung des Führungsnachwuchses und der Verwirklichung der Karriereziele aufstiegsorientierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dabei muss zwischen den vorhandenen und den angehenden Führungskräften unterschieden werden.

Die **vorhandenen Führungskräfte**, die generell eine besonders hohe Eigenverantwortung für ihre Fortbildung haben, sollen in regelmäßigen Abständen von höchstens zwei Jahren an Kursen zu unterschiedlichen führungsrelevanten Themen teilnehmen. Das sind insbesondere:

- **Verwaltungsmanagement**
  - Moderne Managementkonzepte
  - Personalmanagement
  - Veränderungsmanagement
  - Finanzmanagement
  - Neue Steuerungsmodelle

- Führung und Zusammenarbeit
  - Führungsstile
  - Delegation
  - Motivation
  - Kommunikation als wichtiges Führungsinstrument (Kritikgespräche, strukturiertes Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterinformation etc.)
- Moderations- und Präsentationstechniken, EDV für Führungskräfte.

Dabei müssen im Zuge der Zeit alle Bereiche abgedeckt werden. Die Führungsfortbildung wird in den Mitarbeitergesprächen mit dem nächsthöheren Vorgesetzten thematisiert und festgelegt. Das Personalmanagement überwacht die entsprechende Bereitschaft.

Beschäftigte mit Führungsaufgaben, die bislang nicht an einer Führungskräftefortbildung teilgenommen haben, sind **verpflichtet**, dies alsbald **nachzuholen**. Auf Antrag kann die Teilnahme an einer entsprechenden Veranstaltung ausgesetzt werden, wenn die Führungsfunktion bereits länger als drei Jahre wahrgenommen wird. Über den Antrag entscheidet der Präsident oder das strategische Produktmanagement der Produktgruppe IX entsprechend der in der GO-ZBFS festgelegten Befugnisse.

**Angehende und neue Führungskräfte** sind auf ihre Aufgaben vorzubereiten (Talentmanagement). Dies geschieht im ZBFS auf zwei Wegen:

- Zum einen werden angehende und neue Führungskräfte intern geschult zu Fragen der Organisation, zu personalrechtlichen Fragen, wie Beurteilung und Eingruppierung und zu Fragen des Finanzmanagements, dabei insbesondere der KLR. Wichtig ist auch eine Schulung zu den neuen Steuerungsmodellen (vgl. Anhang 1: Konzept für neue und angehende Führungskräfte des ZBFS).
- Zum anderen müssen sie vor Übernahme von Führungsaufgaben mindestens drei Schulungen zu unterschiedlichen Führungsthemen aus dem allgemeinen Fortbildungsprogramm des StMAS absolvieren. Im Ausnahmefall müssen solche Schulungen innerhalb eines Jahres nach Übernahme einer Führungsposition nachgeholt werden. Ohne diese Fortbildungsmaßnahmen ist eine endgültige Bestätigung in der Führungsposition grundsätzlich nicht möglich.

### **5.2.2.3 IT-Fortbildung**

Der stetig fortschreitende Einsatz der Informationstechnik und die Vernetzung der Arbeitsplätze schaffen einen erheblichen Qualifizierungsbedarf und machen die IT-Fortbildung zur Daueraufgabe.

Die IT-Fortbildung findet ausschließlich zielgruppenorientiert und bedarfsspezifisch statt. Dabei wird zwischen den „allgemeinen“ Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und denjenigen der Produktgruppe VIII unterschieden.

Haben Erstere hauptsächlich Bedarf an Schulungen zum MS-Office-Paket, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Produktgruppe VIII auf hochspezifische Fortbildungen angewiesen, die in aller Regel nur von Externen angeboten werden. Hier trägt das strategische Produktmanagement der Produktgruppe VIII besondere Verantwortung.

Grundlage ist im Übrigen das IT-Fortbildungsprogramm des StMAS. Darüber hinaus sollen Fortbildungsmaßnahmen ZBFS-intern in den vorhandenen EDV-Schulungsräumen stattfinden, wenn ein besonderer Bedarf besteht. Dabei sind offene Plätze grundsätzlich allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des ZBFS anzubieten.

Im Rahmen der Einführung neuer Software-Produkte finden zielgruppenspezifische Schulungsmaßnahmen statt. Die Verantwortung dafür hat das jeweilige strategische Produktmanagement.

Der Schulungsbedarf neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird innerhalb der ersten vier Wochen der Tätigkeit durch die unmittelbaren Vorgesetzten festgestellt und dem Personalmanagement gemeldet.

### **5.2.2.4 E-Learning**

Allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen steht am Arbeitsplatz das gemeinsame Bildungsportal der Bayerischen Behörden, BayLern®, zur Verfügung ([www.baylern.de](http://www.baylern.de)).

Angebote Kurse dürfen nach Zustimmung des Personalmanagements der jeweiligen Dienststelle und in Absprache mit dem unmittelbaren Vorgesetzten während der Arbeitszeit absolviert werden. Nach Abschluss der Maßnahme ist eine Bestätigung über die Absolvierung des Kurses (BayLern®-Teilnahmebescheinigung) auszudrucken und zu den Personalakten zu geben.

### **5.3 Praktika**

Das ZBFS bietet die Möglichkeit, im Rahmen eines Praktikums Einblicke in die Aufgaben der Behörde zu bekommen oder einen Teil der praktischen Rechtsreferendarausbildung zu absolvieren (vgl. [www.zbfs.bayern.de/behoerden/ausbildung](http://www.zbfs.bayern.de/behoerden/ausbildung)).

### **5.4 Private Weiterbildung**

Jeder hat sein berufliches Fortkommen ein Stück weit selber in der Hand. Private Pläne und Initiativen, sich außerhalb der regulären Arbeitszeiten fortzuentwickeln, um das eigene Fortkommen zu befördern, sind grundsätzlich zu begrüßen und sollen von den Vorgesetzten mit Wohlwollen betrachtet und gefördert werden.



# Sechstes Kapitel

## Förderung

### 6.1 Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile und Job-Familien

Die **Stellenbewertung** im ZBFS ergibt sich aus dem Organisationsplan in der jeweils aktuellen Version. Teilweise sind darin auch Aufgaben und Verantwortungsbereiche für unterschiedliche Funktionen beschrieben.

In der klassischen Verwaltung gibt es darüber hinaus Stellenbeschreibungen, die in der Regel die Tätigkeiten und fachlichen Anforderungen in der Aufgabenwahrnehmung abbilden. Kompetenzanforderungen, insbesondere im überfachlichen Bereich, spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle.

Damit das ZBFS zukünftige Herausforderungen bestehen kann, ist die ausschließliche Fokussierung auf Stellenbeschreibungen wenig geeignet. Sie sind zu starr, zu kleinteilig und bedürfen der ständigen Pflege und Anpassung.

Aus diesen Gründen wird künftig im ZBFS das Konzept der „Job-Familien“ bzw. „Stellenbündel“ praktiziert, das von den Personalwissenschaften entwickelt wurde<sup>4</sup>. Die charakteristischen Merkmale von Job-Familien bzw. Stellenbündel sind nach *Becker*:

Sie ....

- fassen gleiche und ähnliche Tätigkeiten und Anforderungen zusammen
- bieten einen Überblick über dauerhafte erfolgskritische Tätigkeitskerne (als Orientierung dient eine Spanne von drei bis acht Kerntätigkeiten je Job-Familie)
- ermöglichen die situative Optimierung der Anforderungen
- schaffen Transparenz und Flexibilität
- dienen als Führungsinstrument der strategischen und operativen Führung
- sind Grundlage und Informationsquelle zielgerichteter Personalarbeit

---

<sup>4</sup> vgl. ausführlich, Becker, Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart, 6. Aufl. 2013, Seite 450 ff.

Im ZBFS kann man derzeit folgende (neun) Job-Familien ansehen:

Obere Führung (SPM, RSL)	Mittlere Führung (OPM, STL)	Untere Führung (OTL)
Sachbearbeitung 3. QE	Bearbeitung 2. QE	Assistenz
Ärztliche Tätigkeiten		
Projektmanagement		Expertentätigkeit mit Externen

Damit können die rund 1.900 Arbeitsplätze des ZBFS nach übergeordneten Gesichtspunkten in Cluster gegliedert werden, die nach dem Prinzip der Ähnlichkeit zusammengefasst werden. Die Komplexität der Personalentwicklung wird dabei erheblich reduziert. Die interne Personalentwicklung und die externe Personalrekrutierung werden wesentlich vereinfacht.

Durch die Anwendung des Konzepts der Job-Familien entsteht im Personalmanagement ein Mehr an analytischer Flexibilität, die dann im Hinblick auf die verschiedenen Karrieren oder durch Konzepte wie Erhöhung der Verwendungsbreite (Job-Rotation, vgl. Ziff. 6.9) genutzt werden kann. Es wird Aufmerksamkeit für die überfachlichen Kompetenzanforderungen geschaffen. Dem zentralen Personalmanagement wird die fachbereichsspezifische und übergreifende Steuerung der überfachlichen Qualifizierung erleichtert.

Die Kompetenzprofile der oben dargestellten Job-Familien im ZBFS werden unter Federführung der Produktgruppe IX erarbeitet. Die Dienststellenleitungen, die Fachproduktgruppen und die Personalvertretung werden beteiligt. Dabei wird auch geprüft, ob die Job-Familien richtig gebildet sind.

Die zu erarbeitenden Kompetenzprofile der Job-Familien orientieren sich an folgenden Punkten:

- Kerntätigkeiten
- Fachkompetenzen
- Personelle Kompetenzen
  - Sozialkompetenzen
  - Selbstkompetenzen

- Führungs- und Coachingkompetenzen

Nach Abschluss der Arbeiten werden die Kompetenzprofile in das Personalentwicklungskonzept integriert und der Arbeit des Personalmanagements zugrunde gelegt.

## **6.2 Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern (Recruitment)**

Die Gewinnung und Auswahl neuen Personals entscheidet grundlegend über die Qualität der Belegschaft. Die Verfahren sind deshalb sensibel, methodisch und rechtlich abgesichert vorzunehmen.

Anwärter und Anwärtinnen der zweiten und dritten Qualifikationsebene der Beamtenlaufbahn müssen die Auswahlverfahren des Landespersonalausschusses und des Geschäftsbereichs des StMAS durchlaufen.

Darüber hinaus hat das ZBFS Bedarf an weiteren, unterschiedlichen Qualifikationen. Dabei steht die Personalauswahl unter moralischen und rechtlichen Anforderungen. Der Schutz der Privatsphäre der Bewerber und Bewerberinnen ist zu wahren. Den gesetzlichen Anforderungen an Leistung, Eignung und Befähigung, ist Genüge zu leisten. Die Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes sowie der Teilhaberichtlinien sind zu beachten.

Die systematische Personalauswahl folgt konkreten Schritten. Alle Schritte sind zu dokumentieren und in einer „Sachakte“ festzuhalten. Die Einzelheiten regelt das Z-Team IX 2 für das ZBFS.

## **6.3 Einführung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Onboarding)**

Ohne Zweifel lohnt sich die systematische Einführung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dabei lässt sich die Einführung in zwei Bereiche unterteilen: den sozial integrierenden und den fachlich qualifizierenden.

Anlässe für eine systematische Einführung sind Neueinstellungen, Versetzungen, Wiederbeschäftigung von Rückkehrern (siehe dazu siebtes Kapitel) und die Übernahme von Auszubildenden (vgl. oben Ziff. 5.1).

Während der Zeit der Einführung sind neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in besonderem Maße aufnahmebereit für neue Informationen. Wichtige Informationen bekommen sie dabei schon lange nicht mehr am Schwarzen Brett und auch nicht

nur im modernen Intranet. Aufmerksamkeit und Lernbereitschaft müssen durch eine besondere Gestaltung der Einführungsphase genutzt werden.

Es ist deshalb ein spezielles Programm für jeden neuen Mitarbeiter und jede neue Mitarbeiterin zu entwerfen, das den Einstieg erleichtern soll. Die Einführung ist inhaltlich, methodisch und zeitlich stets adressatenbezogen durchzuführen.

Für jeden neuen Mitarbeiter gibt es eine **Begrüßungsmappe**. Sie wird von jeder Dienststelle mit den regionalen Besonderheiten erstellt und muss mindestens enthalten: Organigramme der Zentrale und der Dienststelle, Hausordnung, Dienstvereinbarung gleitende Arbeitszeit, Dienstvereinbarung über die Nutzung elektronischer Kommunikationssysteme am Arbeitsplatz, Datenschutz-Leitfaden, Leitbild, Arbeitsschutz- und Brandschutzinformationen.

Darüber hinaus ist ein **Einarbeitungsplan** durch den vorgesehenen Fachbereich aufzustellen. Das Personalmanagement unterstützt dabei. Eine Ausnahme davon darf nur für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemacht werden, die die Anwärterausbildung in der zweiten und dritten Qualifikationsebene durchlaufen haben.

Zur systematischen Einführung gehören auch: Einführungsgespräch, Mentoringkonzept (vgl. Ziff. 6.7) und Feedbackgespräche.

Zeit-Maßnahmen-Plan systematischer Einführung:

- Einführungs- und Orientierungsgespräche festlegen
- Beauftragung des Mentors oder der Mentorin
- Kennenlernen der Betreuungsperson aus dem Personalmanagement
- Terminierung Feedbackgespräche und Abschlussgespräch
- Klärung der Ziele der Einarbeitung
- Festlegen der Dauer der Einarbeitung und der Abfolge der Einarbeitungsabschnitte
- Geeignete Information der Kollegen und Kolleginnen vor Ort
- Absprache der Aufgabenschwerpunkte während der Einarbeitung
- Festlegung begleitender Qualifikationsmaßnahmen
- Vereinbarung zu Beurteilungszeitpunkten, Beurteilungskriterien und beurteilenden Personen bei Beamten und Beamtinnen und entsprechend bei Beschäftigten.

Soweit Einstellungen in den Regionalstellen bzw. im BLJA getätigt werden, soll den neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine einwöchige Hospitation in der Zentrale in Bayreuth angeboten werden. Bei einer Einstellung in der Zentrale soll die Gelegenheit zu einer entsprechenden Hospitation in einer Regionalstelle gegeben werden.

Im Anhang 2 findet sich ein Muster eines Einführungskatalogs. Dieses stellt einen Mindeststandard dar. Dienststellenspezifische Ergänzungen sind möglich.

#### **6.4 Beurteilung**

Für die Beurteilung der Beamten und Beamtinnen gelten die allgemeinen Regeln wie sie im Bayerischen Beamtengesetz, dem Leistungslaufbahngesetz, den Verwaltungsvorschriften zum Beamtenrecht und den ergänzenden Richtlinien des StMAS festgehalten sind.

Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der erstmals vergebenen höheren Verwendungseignung gewidmet (z.B. erstmalige Vergabe „OTL“). Diese richtet sich nach der bisherigen Leistung, Eignung und Befähigung, wobei das Kompetenzprofil der Job-Familie zu berücksichtigen ist (vgl. oben Ziff. 6.1).

Eine besondere Aufmerksamkeit erfährt auch die Vergabe der Eignung zur Ausbildungsqualifizierung und zur modularen Qualifizierung. Dazu näher unter Ziff. 6.9.

Wenn Beamte und Beschäftigte um denselben Dienstposten konkurrieren, ist nach Rechtsprechung und Literatur grundsätzlich eine Vergleichsbasis herzustellen<sup>5</sup>. Die Einzelheiten regelt das Personalmanagement im konkreten Fall.

#### **6.5 Strukturiertes Mitarbeitergespräch**

Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist seit vielen Jahren im ZBFS eingeführt. In allen Dienststellen bestehen Leitfäden dazu. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben Anspruch darauf, dass ihre Vorgesetzten mindestens alle zwei Jahre ein solches Gespräch anbieten. Sie können dies, ohne Nachteile befürchten zu müssen, einfordern.

Da das strukturierte Mitarbeitergespräch ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung ist, ist die Tatsache, dass es stattgefunden hat, dem Personalmanagement per Formblatt zu melden. Soweit die Gesprächsteilnehmer vereinbaren, dass be-

---

<sup>5</sup> vgl. BVerfG, Urteil vom 08.07.1997, 1 BvR 1243, 1247/95 und 744/96=BVerfGE 152, 163.

stimmte Inhalte (z.B. Fortbildungswünsche, Veränderungsabsichten etc.) dem Personalmanagement offenbart werden, sind diese auszuwerten und entsprechend zu behandeln. Wegen der Einzelheiten wird auf den Anhang 3 Bezug genommen.

Für neue Führungskräfte ist eine Fortbildung zum strukturierten Mitarbeitergespräch Pflicht. Sie soll spätestens innerhalb des ersten Jahres seit der Übernahme einer Führungsposition erfolgt sein.

## **6.6 Coaching (kollegiale Beratung)/Supervision**

Unter Coaching versteht man die intensive Unterstützung bzw. Beratung von Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen sowie Führungskräften durch geschulte Berater in besonderen Situationen. Supervision „(Über-Blick)“ ist ebenfalls eine Form der Beratung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Beide sind schwer voneinander zu unterscheiden.

Coaching zielt in aller Regel auf „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei fachlichen und persönlichen Problemen. Es geht eher um das Verhalten von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Bei Supervision geht es eher um Verhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber Kunden.

Die Unterstützung durch externes Coaching und Supervision ist im ZBFS die Ausnahme.

Deshalb dürfen nur die Dienststellenleiter nach Abstimmung mit der Zentrale externes Coaching und Supervision genehmigen. Ziele, Verfahrensweisen, Auswertung und Umsetzung sind im Beratungsvertrag ebenso zu fixieren wie Konsequenzen bei Abbruch, unerwarteten Problemen und ausbleibendem Erfolg.

Kostenpflichtiges Coaching bzw. Supervision mit einem Externen ist in allen Fällen zeitlich zu befristen. Ein Zeitraum von sechs Monaten darf nicht überschritten werden. Die Finanzierung ist vor Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung mit dem strategischen Produktmanagement der PG IX zu klären.

## **6.7 Mentoring**

Mentoring bezeichnet das Beratungsverhältnis zwischen einem Berater (Mentor) und einem Ratsuchenden (Mentee), das mit dem Ziel der beruflichen und persönlichen Förderung des Ratsuchenden zeitlich befristet geschaffen wird.

Im Unterschied zum durch Externe angebotenen Coaching wird Mentoring im ZBFS ausschließlich intern betrieben. Der Mentor oder die Mentorin hat eine aktive Rolle als Fürsprecher oder Fürsprecherin seines bzw. ihres Schützlings.

Für das Mentoring im ZBFS wurde ein Leitfaden entwickelt (Anhang 4). Er bietet ausreichende Möglichkeiten für situationsbezogene Abweichungen und Anpassungen. Der Feedback-Bogen geht an das Personalmanagement.

## **6.8 Modulare Qualifizierung, Ausbildungsqualifizierung, Qualifizierung von Beschäftigten**

Das ZBFS bekennt sich ausdrücklich dazu, dass seinen leistungsstarken und leistungswilligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Chancen zum Karriereaufstieg eröffnet werden.

Die **modulare Qualifizierung** nach Art. 20 LfB ist im Geschäftsbereich des StMAS durch die Verordnung zur Durchführung der modularen Qualifizierung und das darauf aufbauende Durchführungskonzept des StMAS geregelt. Nähere Hinweise zum Ablauf, insbesondere auch zum Inhalt der Module, finden sich unter [www.fhvr.bayern.de](http://www.fhvr.bayern.de). Durch die modulare Qualifizierung ist es grundsätzlich möglich bis zur vierten Qualifikationsebene karrieremäßig voranzukommen.

Beamte und Beamtinnen, die in der ersten oder zweiten Qualifikationsebene eingestiegen sind, können sich im ZBFS für Ämter ab der nächsthöheren Qualifikationsebene qualifizieren (**Ausbildungsqualifizierung**).

Neben den formalen Voraussetzungen müssen die Kandidaten und Kandidatinnen zeigen, dass sie nach Leistung, Eignung und Befähigung der nächsthöheren Qualifikationsebene gewachsen sind (vgl. die Ernennungsrichtlinien des StMAS). Dies wird in den periodischen Beurteilungen zum Ausdruck gebracht.

**Beschäftigte** sind entsprechend ihrer Tätigkeit in Entgeltgruppen nach dem TV-L eingruppiert. Auch dieser Mitarbeitergruppe bietet das ZBFS Chancen, höherwertige Tätigkeiten wahrzunehmen und entsprechend höhergruppiert zu werden. Geeignete Beschäftigte, deren bisherige Leistungen und deren Befähigung nach Auffassung der Vorgesetzten die erfolgreiche Wahrnehmung von höherwertigen Tätigkeiten erwarten lassen, werden gefördert. Das StMAS bietet ein Qualifizierungsprogramm für Beschäftigte an.

Alle Fördermaßnahmen im ZBFS müssen finanziert werden (Planstellen und Arbeitnehmerbudget). Kontingente für die verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen fußen auf der Personalstrukturanalyse (siehe oben Ziff. 3) und den haushaltsrechtlichen Möglichkeiten. Die Steuerung wird von der Produktgruppe IX vorgenommen.

## 6.9 Förderung der Verwendungsbreite, Dienstpostenwechsel (Job-Rotation)

Durch den Einsatz in verschiedenen Arbeitsgebieten lassen sich die beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steigern und nach neuesten Arbeitsschutzerkenntnissen gesundheitliche und psychische Belastungen vorbeugen, vermeiden oder verringern. Rotationsmaßnahmen dienen auch der Korruptionsprävention. Damit ist die Förderung der Verwendungsbreite ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung des Einzelnen.

Mobilität dient gleichzeitig der Motivation. Ein Arbeitsplatzwechsel trägt dazu bei, dass die Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit neu belebt wird und langfristig erhalten bleibt. Deshalb ist es für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen Erfahrungen zu sammeln und Vorgehensweisen, Funktion und Blickwinkel verschiedener Organisationseinheiten kennenzulernen.

Die Vorgesetzten sind gefordert, Verwendungswechsel bzw. Dienstpostenwechsel nicht nur zu ermöglichen, sondern **aktiv zu fördern**. Für die Persönlichkeits- und berufliche Weiterentwicklung ist ein Verbleib von mindestens zwei Jahren und höchstens 10 Jahren anzustreben. Eine Ausnahme gilt für die Probezeit von Beamten und Beamtinnen (vgl. oben Ziff. 5.1.2). Die besonderen Vorschriften der Korruptionsbekämpfungsrichtlinie, wonach die Verwendungszeit auf bestimmten Dienstposten sieben Jahre nicht überschreiten darf, werden beachtet (vgl. dort Ziff. 2.5).

Bei Rotationsmaßnahmen sind folgende Punkte wichtig:

- Vorausschauende Planung
  - absehbare Rotationsnotwendigkeiten sollen möglichst frühzeitig und transparent in die Personalplanung für die betroffenen Arbeitseinheiten einbezogen werden,
  - durch Rotationsmaßnahmen frei gewordene Dienstposten sollen grundsätzlich zeitnah nachbesetzt werden.
- Akzeptanz schaffen
  - der Sorge um nachteilige Auswirkungen muss begegnet werden.



- eine Thematisierung in den Mitarbeitergesprächen soll stattfinden. Ausdrücklichen Veränderungswünschen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist baldmöglichst nachzukommen.
- Besondere Fallkonstellationen
  - Eine besondere Spezialisierung bzw. berufliche Qualifikation kann einer Rotation entgegenstehen (z.B. im IT-Bereich oder in der PG VII).
  - Eine reine Erfahrungsspezialisierung durch langjährigen Einsatz auf einem Dienstposten reicht nicht aus, um von einer Rotation abzusehen.
  - Bei Tarifbeschäftigten sind tarifrechtliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen.
  - Mangelnde Bereitschaft zum Wechsel des Aufgabenbereichs kann einen Verzicht auf eine Rotation nicht rechtfertigen.
  - Bei Unverhältnismäßigkeit wird von der Rotation abgesehen: z.B. kurz vor dem Ruhestand, der Freistellungsphase der Altersteilzeit, einer Beurlaubung oder aus nichtabweisbaren dienstlichen Gründen.
  - Nach einer längeren Beurlaubung oder einem Sabbatical kann man nicht damit rechnen, im früheren Arbeitsbereich eingesetzt zu werden.

Ein Instrument zur Förderung der Verwendungsbreite sind Hospitationen in anderen Aufgabengebieten, aber z.B. auch in anderen Behörden (so können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des BLJA in örtlichen Jugendämtern hospitieren).

Auf Wunsch informieren Dienststellenleitungen und Personalmanagement auch über berufliche Etappen außerhalb der konventionellen Einsatzmöglichkeiten (z.B. Dienst in Ministerien, anderen Behörden, der freien Wirtschaft) oder über weitere berufliche Perspektiven.

## **6.10 Übertragung von Führungsfunktionen**

„Bei Übertragung höherwertiger Dienstposten ist ausschließlich nach dem Leistungsgrundsatz zu verfahren. Es muss zu erwarten sein, dass der Beamte oder die Beamtin den Anforderungen des höherwertigen Dienstpostens nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung gewachsen ist“ (Art. 16 LlbG).

Als Richtschnur für die Übertragung von Führungsfunktionen gilt deshalb:

- Eignungsprognose, die in der periodischen Beurteilung zum Ausdruck kommen muss, insbesondere Bewertung von Führungspotential und ggf. bisheriger Führungserfolg.
- Mindestens zwei Beurteilungen mit Urteilen im oberen Bereich.
- Erfüllung des Kompetenzprofils der entsprechenden Job-Familie.
- Teilnahme an Führungskräftefortbildungen (vgl. oben Ziff. 5.2.2.2).
- Die dauerhafte Übertragung setzt die Bewährung in den Dienstgeschäften des Amtes voraus. Die Dauer der Erprobungszeit beträgt in der Regel sechs Monate.

Von Vorteil ist eine möglichst große Verwendungsbreite, die sich die Kandidaten und Kandidatinnen in ihrem bisherigen Berufsweg erworben haben.

Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und in geeigneten Fällen können Führungspositionen auch im sog. Jobsharing wahrgenommen werden.

Gefordert wird ein bestimmtes Selbstverständnis der Führungskräfte. Die Leitgedanken zu Führung und Zusammenarbeit im ZBFS stellen Grundsätze auf (vgl. Anhang 5). Werte sind der Kompass, der Führungskräften anzeigt, was richtig ist und was falsch.

Im Übrigen gelten die Ernennungsrichtlinien des StMAS.

Zur besseren Einschätzung des Führungspotentials von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen strebt das ZBFS mittel- bis langfristig eine Potentialanalyse nach dem Qualitätsstandard DIN 33430 an. Die Rechtsgrundlage dafür bietet Art. 16 LlbG.

# Siebttes Kapitel

## Personalentwicklung und Lebensphasen

### 7.1. Wiedereinstiegsprogramm für Rückkehrer und Rückkehrerinnen

Die Reintegration in die Dienststelle nach einer längeren Abwesenheit (z.B. Beurlaubung, Sabbatical, längere Abordnung, Rückversetzung) kann sich für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schwierig gestalten. Zu viel Vertrautes kann verloren gegangen sein.

Um die Rückkehr zu erleichtern, sollte im Idealfall der Kontakt erst gar nicht abreißen. Anerkannt ist das Drei-Phasen-Modell: Vor – Während – Nach der Abwesenheit.

Im ZBFS wird nach einem Standard vorgegangen (Anhang 6). Insbesondere das Personalmanagement ist aufgefordert, den Prozess zu steuern und zu begleiten.

### 7.2 Vorbereitung auf den Ruhestand

Das ZBFS bekennt sich zur sozialen Verantwortung für seine langjährigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die Teilnahme an Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Ruhestand ist prinzipiell freiwillig.

Das Personalmanagement bietet ausscheidenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ca. ein Jahr vor dem Austrittszeitpunkt ein Gespräch an. Dabei werden auch entsprechende Veranstaltungen im Fortbildungsprogramm des StMAS thematisiert. Bei Führungskräften wird der Nachfolgeplan erörtert und besprochen.

Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können die bestehenden Möglichkeiten zum gleitenden Übergang in den Ruhestand nutzen: Altersteilzeit, Teilzeit, Teilrenten.

Im Ruhestand sind alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen herzlich eingeladen, ihre früheren Kollegen und Kolleginnen am Arbeitsplatz zu besuchen, an den Personalausflügen und sonstigen sozialen Veranstaltungen teilzunehmen.

## **Achtes Kapitel**

### **Marketing**

Bewerber und Bewerberinnen entscheiden sich für einen Arbeitgeber auch dann, wenn sie dessen Image als positiv empfinden und seine Angebote ihnen zusagen. In diesem Sinne ist auch dieses Personalentwicklungskonzept zu verstehen.

Klassisch und doch essentiell ist z.B. das Bewerbungsgespräch. Die Akteure auf Seiten des ZBFS haben hier die Gelegenheit, unsere Vorzüge herauszustellen. Dies ist zu nutzen. So kann mit den Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicher gepunktet werden, aber auch mit einer familiären Atmosphäre (Betriebssportgemeinschaften, Gesundheitsmanagement, soziale Veranstaltungen etc.).

Das Personalentwicklungskonzept muss aber auch nach außen getragen werden. Eine Bekanntmachung nur im Intranet genügt nicht. Es soll auch im Internet verfügbar und nachlesbar sein.