



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Personalentwicklung im Bundesministerium für Bildung und Forschung

Stand: November 2014



I. Die Entwicklung des Personals im Bundesministerium für Bildung und Forschung

1. Grundlagen und Ziele

Das Personalentwicklungskonzept dient dazu, einen Rahmen für die Personalentwicklung im Bundesministerium für Bildung und Forschung zu schaffen, soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf ihrem individuellen beruflichen Weg unterstützen, diesen als „Navigationssystem“ für ihre Entwicklung dienen und Führungskräften ein Leitfaden für die Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Personalentwicklung verstehen wir als Zusammenschau aller systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit den Interessen der Dienststelle weiterzuentwickeln.

Viele Elemente der Personalentwicklung sind im Bundesministerium für Bildung und Forschung bereits vorhanden (zum Beispiel das Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungs- und Kooperationsleitlinien, Vorgesetztenrückmeldung, Leitfaden „Anerkennung motiviert“ und Kooperationsgespräch, vielfältige Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen). Soweit diese noch nicht ausreichend gelebt werden, gilt es, sie mit Leben zu füllen. Andere Elemente sind in Vorbereitung und sollen neu eingeführt werden.

Die Herausforderungen an die Personalentwicklung ändern sich stetig. Gesellschaftliche und organisatorische Entwicklungen wie beispielsweise der demographische Wandel sowie die Entwicklung der Aufgaben des Hauses und die Haushalts- und Stellensituation spielen ebenso eine Rolle wie sich wandelnde Bedürfnisse und Lebensplanungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher soll das Konzept flexibel sein für eventuelle, an aktuellen Anforderungen orientierte Entwicklungen.

Die Personalentwicklung im Bundesministerium zielt darauf ab,

- die Leistungs-, Lern- und Motivationspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Blick auf die individuellen Lebensplanungen zu erhalten und gezielt zu entwickeln;
- die Voraussetzungen für ein motiviertes und engagiertes Arbeiten in einem wertschätzenden und offenen Arbeitsklima zu schaffen;
- Anerkennung und Wertschätzung als Grundlage für den Umgang untereinander zu fördern;
- Zusammenarbeit, Kommunikation und Vernetzung zu fördern und die Identifikation mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und seinen Aufgaben zu stärken, um diese gut und erfolgreich zu erfüllen;
- einen Rahmen für die individuelle Entwicklung und ggf. Hinweise für organisatorische Veränderungen zu bieten;
- Anforderungen an gute Führung zu definieren;
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben zu ermöglichen;
- die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten;
- gleichberechtigte Entwicklungschancen und Perspektiven zu bieten;
- Bedingungen zu schaffen, um die Aufgaben des Ministeriums bestmöglich zu erfüllen und gleichzeitig individuelle Entwicklungen zu ermöglichen.

2. Jede und jeder ist gefragt

Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe, deren Gestaltung und Realisierung in der gemeinsamen wie individuellen Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie der Dienststelle liegen. Deshalb sind alle aufgefordert, sich mit ihren ganzen Fähigkeiten einzubringen.

Die Leitung des Ministeriums fördert eine Kultur, in der Personalentwicklung anforderungsgerecht, aktiv und verlässlich gelebt werden kann.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion - für unmittelbare Vorgesetzte gilt dies in besonderem Maße. Sie sollen durch regelmäßigen Dialog und Rückkoppelung konkrete Hinweise für individuelle Entwicklungsmaßnahmen und- perspektiven geben. Sie unterstützen die Eigeninitiative und das Enga-

gement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, achten aktiv auf eine diskriminierungsfreie und chancengleiche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unterstützen diese in ihrem beruflichen Fortkommen und nehmen ihre Fürsorgepflicht wahr.

Die Beschäftigten nehmen ihre Entwicklung selbst aktiv in die Hand. Sie bringen ihre individuellen Möglichkeiten aktiv ein, zeigen Eigeninitiative, Offenheit, Mut für Veränderungen und sind bereit, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln - in Ausbildung, Fortbildung und jeder Verwendung. Sie besprechen Fortbildungsbedarf und Entwicklungswünsche regelmäßig mit ihren Vorgesetzten im Rahmen von jährlichen Kooperationsgesprächen. Sie sind es auch, die Führungskräften eine Rückmeldung über deren Führungsverhalten geben und Erfahrungen und Bedarfe in die Organisation zurückmelden.

Die Zentralabteilung hat die Aufgabe, die langfristigen Aspekte der Personalentwicklung mit dem Tagesgeschäft und dem kurzfristigen Personalwesen zu verbinden. Sie entwickelt und evaluiert Instrumente und sichert ihren Einsatz. Sie unterstützt die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter anderem, indem sie regelmäßig mit ihnen über ihre Potenziale und Entwicklungsschritte spricht und die Führungskräfte bei der Umsetzung berät und aktiv begleitet.

Nach dem Selbstverständnis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist dies nur möglich, wo Gleichberechtigung gelebt wird und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern sowie von behinderten und nichtbehinderten Menschen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sichergestellt sind.

Hausleitung, Abteilung Z, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen arbeiten bei der Gestaltung, Weiterentwicklung und Umsetzung der Personalentwicklung eng zusammen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in diese Aufgabe einbezogen.

II. Gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit im Bundesministerium für Bildung und Forschung

1. Anerkennung und Wertschätzung

Anerkennung und Wertschätzung tragen wesentlich zur Motivation, Leistungsbereitschaft und Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei.

Grundätze zu Anerkennung und Führungsverhalten sowie praktische Vorschläge enthalten der Leitfaden „Anerkennung motiviert“ und die Führungs- und Kooperationsleitlinien.

2. Führungs- und Kooperationsleitlinien

Grundlage der Zusammenarbeit und eines gemeinsamen Führungsverständnisses im Bundesministerium für Bildung und Forschung bilden die Führungs- und Kooperationsleitlinien mit unter anderem folgenden wesentlichen Elementen für gute Führung und Zusammenarbeit:

- Anerkennung von Leistung als Motivation;
- rechtzeitiger und regelmäßiger Informationsaustausch;
- Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten;
- Mitarbeiterorientierung;
- Förderung eines wertschätzenden, toleranten Arbeitsklimas.

3. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere nachfolgende Möglichkeiten angeboten:

- flexible Arbeitszeiten und Teilzeit entsprechend der Dienstvereinbarung „Arbeitszeit“ sowie Möglichkeiten von Altersteilzeit;
- Telearbeit, Mobile Arbeit und besondere Arbeitszeitmodelle (z.B. „Sabbatical“);
- Betreuungsmöglichkeiten (Kitabelegplätze in Bonn und Berlin sowie Vermittlung von Kinderbetreuung und Pflege im Notfall);
- Jobsharing einschließlich Führung in Teilzeit.

Bei Planung und Umsetzung der oben genannten Maßnahmen sind die Interessen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Ministeriums zu berücksichtigen.

4. Gesundheitsmanagement

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ziel ist es, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu stärken oder diese wiederherzustellen, unter anderem durch:

- aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutz;
- Maßnahmen zur Prävention (zum Beispiel Fitness- und Entspannungskurse, Suchtprävention);
- Information (jährliche Gesundheitstage, Vorträge rund um das Thema Gesundheit);
- Schulung von Führungskräften zum Thema „Gesund führen“;
- betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM);
- Ansprechpartner in allen Fragen zu beruflich oder persönlich schwierigen Situationen bei den sozialen Diensten.

Im Steuerungskreis „Gesundheit“ stimmen sich Dienststelle, Interessenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen zu den Maßnahmen in diesem Bereich ab.

Weitere Informationen sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Bonn und Berlin enthält die Broschüre „Betriebliches Gesundheitsmanagement im BMBF“.

III. Handlungsfelder

Aus den Leitzielen ergeben sich insbesondere folgende Handlungsfelder der Personalentwicklung:

- individuelle Förderung, Entwicklung und Perspektiven,
- Leistungsorientierung,
- Vernetzung und Wissenstransfer,
- Systematische Kommunikation und Rückmeldung.

Die Personalentwicklung schafft Perspektiven, indem sie zeigt, welche Rahmenbedingungen und Entwicklungswege im Bundesministerium für Bildung und Forschung bestehen. Sie erlaubt Rückmeldung, wie sich die Einzelnen in ihren Kompetenzen entwickelt haben und was dies für die weitere Entwicklung bedeuten kann. Personalentwicklung verbindet Perspektiven mit Entwicklung und Entwicklung mit Förderung. Dabei definiert sie Anforderungen, die sich aus Laufbahnen und Funktionen ergeben und ermöglicht gleichzeitig den Abgleich mit den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Leistung wird gefördert.

Sie strukturiert Fortbildung, indem sie zeigt, welche Grundlagen zu welchen Zeitpunkten erworben und/oder durch Vertiefung ausgebaut werden müssen und welche Schulungen möglich sind, um sich auf Zeiten in anderen Organisationen, auf Verwendung im Ausland und auf spezialisierte Dienstposten im Ministeriums etc. vorzubereiten. Dies schließt die Schulungen zur Vorbereitung auf Führungspositionen mit ein.

Sie unterstützt Vernetzung, beschreibt die Bedingungen für Verwendungswechsel, zeigt, wie Kolleginnen und Kollegen in Außenzeiten und in der Rückkehrphase begleitet werden.

Sie organisiert die Rückkopplung zu Erfahrungen im Arbeitsalltag, Führungsverhalten, Leistungseinschätzung, etc.

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie der positive Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in allen Handlungsfeldern selbstverständliche Grundlage.

IV. Grundlagen für Personalauswahl und -einsatz

1. Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf im Bundesministerium für Bildung und Forschung wird auf Basis von fortgeschriebenen Altersstrukturanalysen und im Rahmen der zur Verfügung stehenden (Plan-)Stellen und Haushaltsmittel vorausschauend geplant. Als Faktenbasis für eine demografiesensible Personalpolitik dienen unter anderem die alle vier Jahre fortzuschreibende Prognose zur demografischen Entwicklung sowie der Gleichstellungsplan.

2. Anforderungsprofile

Basis einer strategischen Personalentwicklung bilden funktionsbezogene Anforderungsprofile, die aufzeigen, was gegenwärtig und zukünftig von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet wird. Sie umfassen fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen. Sie unterstützen eine gezielte Personalauswahl und bilden die Grundlage für eine individuelle Personalentwicklung, zum Beispiel durch Fort- und Weiterbildung. Zudem dienen sie als Basis für Bewertungskriterien der Beurteilung und der Führungsprognose.

Das Ministerium definiert in einem ersten Schritt in Anforderungsprofilen für Führungskräfte die Kompetenzen und Qualifikationen, über welche angehende Führungskräfte verfügen müssen. Mittelfristig werden Standardanforderungen für Bürosachbearbeiter/innen, Sachbearbeiter/innen und Referenten/Referentinnen festgelegt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über vielfältige fachliche, methodische, soziale sowie persönliche Kompetenzen. Einige bringen sie bei der Einstellung mit, andere kommen im Laufe des Berufs- und Lebensweges dazu. Ausbildung, Hochschul- bzw. Berufsabschluss, Berufserfahrung vor und im Laufe des BMBF-Berufsweges werden im Personalstammblatt, Informationen zu Fortbildungen im Fortbildungsstammblatt festgehalten. Kompetenzen

werden zu verschiedenen Zeitpunkten des Berufsweges (zum Beispiel bei der Teilnahme an Assessmentcenter-Verfahren, im Rahmen von Beurteilungen sowie bei späteren Bewerbungen) überprüft.

V. Individuelle Förderung und Entwicklung und Perspektiven

1. Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit Mentoring)

Um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Start zu erleichtern und sie frühzeitig in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben umfassend wahrzunehmen und die Vernetzung und Identifikation mit dem Haus zu fördern, erfolgt eine systematische Einarbeitung am jeweiligen Arbeitsplatz, für welche die / der unmittelbare Vorgesetzte verantwortlich ist. Die Anleitung zu eigenständigem Handeln und ein systematischer Wissenstransfer stehen dabei im Vordergrund. Ein regelmäßiges Feedback der Vorgesetzten ist in der Einarbeitungsphase wichtig, um eine effiziente Einarbeitung und schnelle Orientierung sicherzustellen und eventuellen Fortbildungsbedarf festzustellen.

Die Dienststelle organisiert zusätzlich zeitnah eine interne Einführungsfortbildung, in der insbesondere über die Aufgaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, seine Aufbau- und Ablauforganisation, zentrale Personalentwicklungsinstrumente, Fortbildungsmaßnahmen, welche als Nachwuchskraft besucht werden sollen und das Mentoringprogramm informiert wird. Mentoring organisiert und strukturiert den Erfahrungsaustausch am Beginn eines beruflichen Werdegangs.

Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen zudem die Angebote der Nachwuchsgruppe zur Verfügung, u.a. der Leitfaden „Das BMBF von A-Z“ sowie regelmäßige Treffen, um sich auszutauschen.

Die Nachwuchsgruppe organisiert mit Unterstützung der Dienststelle jährlich im Wechsel einen Bonn - Berlin Austausch zur dienststellenübergreifenden Vernetzung oder eine Fahrt zu einem Reiseziel, welches der bildungs- und/oder forschungspolitischen Weiterbildung dient.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dauerhafter Zugehörigkeit haben die Möglichkeit, innerhalb der ersten drei Jahre, im Einzelfall auch zu einem

sinnvollen späteren Zeitpunkt, eine Außenstation zu absolvieren. Das Personalreferat berät in diesen Fällen mit Blick auf Dauer, Einsatzort und Anschlussverwendung.

Das Personalreferat führt spätestens nach Ablauf von sechs Monaten ein Personalgespräch mit der neuen Mitarbeiterin/ dem neuen Mitarbeiter durch. In besonderen Fällen und nach Abstimmung mit der neuen Mitarbeiterin / dem neuen Mitarbeiter erfolgt eine Rückkopplung der Ergebnisse mit der Referatsleitung.

Voraussetzungen im Einzelnen und weitergehende Informationen und Angebote enthält das Einführungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2. Ausbildung

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung bildet derzeit für folgende Berufe selbst aus:

- Verwaltungsfachangestellte (auch mit Doppelqualifikation);
- Fachinformatikerin / Fachinformatiker (FSI);
- Fachangestellte /r für Medien- und Informationsdienste;
- Medientechnologe / Medientechnologin;
- Mediengestalterin / Mediengestalter für Digital- und Printmedien.

Das Ausbildungsspektrum orientiert sich am jeweiligen Aufgabenportfolio des Ministeriums. Derzeit bildet das Ministerium über Bedarf aus. Ob und gegebenenfalls wie lange eine Weiterbeschäftigung nach der Ausbildung

möglich ist, hängt von der Ausbildung, der Stellensituation, der Note der Abschlussprüfung und der praktischen Leistungen während des Ausbildungszeitraums ab. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung bietet allen erfolgreichen Auszubildenden eine befristete Anschlussbeschäftigung auf der Basis des mit den Interessenvertretungen vereinbarten aktuellen Übernahmekonzepts an. Das Ministerium strebt in Abhängigkeit entsprechender verfügbarer Stellen an, dem leistungsstärksten Auszubildenden aus dem Ausbildungsverbund ein weitergehendes Beschäftigungsverhältnis anzubieten. Die Ausbildung kann zur Betreuung eines Kindes bzw. eines pflegebedürftigen Angehörigen bei Geeignetheit der Bewerberin/des Bewerbers auch in Teilzeit erfolgen.

3. Fortbildung

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert das Lebenslange Lernen. Fortbildung dient der Qualifikation, Motivation und Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie ist ein Kernelement der Personalentwicklung.

Daher haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere auch Führungskräfte, die Verpflichtung, sich regelmäßig fortzubilden. Dabei werden sie von ihren Vorgesetzten und der Dienststelle unterstützt und beraten.

Die Dienststelle legt in einem Fortbildungskonzept fest, welche Fortbildungen zu welchem Anlass und in welcher Berufsphase von wem verpflichtend besucht werden sollen oder nach Bedarf wahrgenommen werden können, um sich für gegenwärtige oder künftige Aufgaben weiter zu qualifizieren und beschreibt, welche Arten von Fortbildungen angeboten werden (Grundlagentrainings, Fach- und Methodenkompetenzen, welche für alle Dienstposten

einer Laufbahn notwendig sind; Spezialfortbildungen dienen dazu, Kompetenzen zu erwerben, die für einzelne Dienstposten oder Aufgaben notwendig sind und werden auch als Vorbereitung auf Wechsel eingesetzt).

Näheres zu Führungskräftefortbildungen ergibt sich aus dem noch zu erstellenden Fortbildungsleitfaden für Führungskräfte sowie aus der Regelungsab-sprache zwischen Personalrat und Dienststelle vom 11.03.2011. Danach ist eine Beförderung/ Höhergruppierung nach A 16/ AT im Regelfall nur nach Teilnahme an Führungskräftelehrgängen möglich.

Der jeweilige individuelle Fortbildungsbedarf wird anhand der Anforderungen der aktuellen und gegebenenfalls zukünftigen Aufgaben im Gespräch zwischen unmittelbarer Führungskraft sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei Bedarf zwischen Personalreferat und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermittelt.

a. Coaching

Im Einzelfall ist für Führungskräfte auch ein Coaching möglich. Es dient der individuellen Fortbildung und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, eigenes Führungsverhalten unter externer Begleitung rückzukoppeln. Das Personalreferat berät hierbei.

b. Weiterqualifizierung/ Aufstiege

Die Dienststelle bietet besonders motivierten und leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Laufbahnen nach Möglichkeit bedarfsgerechte Angebote zur Weiterqualifizierung für den Wechsel in eine höhere Laufbahn an (beispielsweise Verwaltungsfachwirt, Masterstudiengang HS Bund, als

Ausnahme vom regulären Aufstieg im Einzelfall auch Verfahren nach § 27 BLV). Diese werden in der Hausmitteilung ausgeschrieben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche privat höherqualifizierende Abschlüsse erwerben, können sich, soweit sie die Voraussetzungen erfüllen, auf externe Stellenausschreibungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung bewerben.

4. Verwendungsbreite

Die Personalentwicklung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist darauf angelegt, die Vielseitigkeit, Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Dies setzt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Veränderungsbereitschaft voraus. Sie sollen in geeigneten Abständen in verschiedenen, ihrer Eignung und Befähigung entsprechenden Organisationseinheiten eingesetzt werden. Ziel ist es insbesondere, vielseitige Fach- und Methodenkompetenzen zu vermitteln, ein umfassendes Verständnis für die Aufgaben des Bundesministeriums und die Arbeitsweise in unterschiedlichen Arbeitsbereichen aufzubauen, Erfahrungen zu sammeln und die kooperative Zusammenarbeit im Haus zu stärken.

a. Aufgaben-und Verwendungswchsel

Für die Personalentwicklung ist es wichtig, dass Aufgaben, Entscheidungsspielräume und Verantwortung schrittweise entlang von Eignung und Leistung erweitert werden. Ein Wechsel der Verwendung soll häufig genug stattfinden, damit Kompetenzen

in verschiedenen Aufgabenbereichen aufgebaut werden können. Gleichzeitig muss die Verweildauer in einer Aufgabe lang genug sein, um die fachliche Tiefe der Aufgabe erfassen zu können. In der Regel soll daher ein Wechsel in allen Laufbahngruppen alle drei bis fünf Jahre erfolgen. Die Vorgesetzten sind aufgefordert, Verwendungswechsel zu ermöglichen und auch aktiv zu fördern. Im Einzelfall sind begründete Ausnahmen denkbar. Dienstliche Gründe können auch für eine längere Verweildauer sprechen. Im Zweifel gebührt der Funktionsstabilität der Organisationseinheit Vorrang vor dem Erfordernis eines Verwendungswechsels. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass eine Person auf Dauer unabkömmlich ist. Verwendungswechsel sollen zur Klarheit aller Beteiligten zügig erfolgen. Soweit sich abgebende und aufnehmende Arbeitseinheit nicht einigen können, erfolgt der Wechsel vier Wochen nach der Personalratsbeteiligung.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit besonderer Fachqualifikation, zum Beispiel IT- Spezialistinnen und -Spezialisten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Bibliotheks-Fachausbildungen gilt der Grundsatz des Verwendungswechsels nur eingeschränkt.

Eine Beförderung in das jeweilige Endamt einer Laufbahn bzw. eine entsprechende Höhergruppierung ist im Regelfall nur nach mindestens zwei verschiedenen Verwendungen in der jeweiligen Laufbahngruppe im Ministerium möglich. Bei „Quereinsteigern“ ist der bisherige berufliche Werdegang entsprechend zu berücksichtigen.

b. Verwendung außerhalb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im In- und Ausland

Für Außenverwendungen, welche im dienstlichen Interesse liegen, z.B. bei Wissenschafts- oder Forschungsorganisationen und Stiftungen, kann eine Beurlaubung erfolgen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und höheren Dienstes haben zudem die Möglichkeit eines Einsatzes im europäischen und außereuropäischen Ausland. Viele Entscheidungen mit direkter Auswirkung für die Aufgabenwahrnehmung des Bundesministeriums werden in immer stärkerem Maße in internationalen Organisationen und Einrichtungen – im Ausland, besonders auf Ebene der Europäischen Union – vorbereitet und getroffen. Zudem bringt sich das Bundesministerium vermehrt in internationale Kooperationen ein. Die Dienststelle bietet daher verschiedene Möglichkeiten eines Auslandsaufenthaltes an: zum Beispiel im Rahmen einer Außenstation für drei bis sechs Monate bei der Europäischen Union oder supranationalen Einrichtungen, als Teilnehmer/in eines internationalen Kurzzeitprogramms, des Bellevue-Programms oder des Deutsch-Französischen „MEGA-Studiengangs“, als Wissenschaftsreferent/-referentin an deutschen Auslandsvertretungen oder als Nationale Sachverständige (END) bei der Europäischen Kommission. Auslandsstellen und Stipendien bzw. Programme werden regelmäßig ausgeschrieben, das Personalreferat bietet regelmäßige Informationsveranstaltungen an und berät hierzu.

Das Ministerium strebt den Aufbau eines „Personalpools Internationales“ an, um die Effizienz bei der Besetzung für das Ministerium relevanter Auslandsposten zu steigern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu einer Auslandsverwendung be-

reit und auch grundsätzlich geeignet sind, müssen hierfür frühzeitig identifiziert und für eine Auslandsverwendung ausreichend qualifiziert werden. Im Rahmen des Fortbildungskonzeptes wird der Aufbau von Kompetenzen für internationale Verwendungen berücksichtigt.

Durch einen Auslandsaufenthalt lernen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich in einem interkulturellen Kontext kompetent zu verhalten. Sie reflektieren dabei Ihren eigenen kulturellen Hintergrund und bauen wichtige fachliche und soziale Kompetenzen aus. Gleichzeitig entsteht ein europäisches und internationales Netzwerk, welches das Ministerium für die Repräsentation und Weiterentwicklung seiner Themen nutzen kann.

Während der Außenverwendung hält das Personalreferat sowie das zuständige Fachreferat regelmäßig Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Von zentraler Bedeutung ist die frühzeitige Vorbereitung der Rückkehr der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Ministerium. Bei der Reintegration sollen insbesondere die im Ausland erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Die Maßnahmen werden in einem von den Abteilungen Z und 2 zu entwickelnden „Maßnahmenkatalog Internationale Außenverwendung“ konkretisiert.

c. Übernahme von Koordinierungsaufgaben

Beschäftigte des mittleren und gehobenen Dienstes, welche eine größere Verantwortung tragen möchten, haben die Möglichkeit, Koordinierungs- beziehungsweise Leitungsaufgaben wahrzunehmen. Beispiele hierfür sind für den mittleren Dienst die Büroteamleitung und die Leitung der Registratur bzw. weitere herausgehobene Aufgaben insbesondere im Inneren Dienst.

5. Wahrnehmung von Führungsaufgaben

Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben erfordert besondere Fähigkeiten und Kompetenzen, unter anderem Führungskompetenz. Führungsqualität beinhaltet insbesondere auch die Fähigkeit zu motivieren, Leistungen abzufordern und Arbeitsergebnisse angemessen zu kontrollieren sowie die Organisationseinheit effizient zu organisieren. Kommunikative und integrative Fähigkeiten, soziale und strategische Kompetenzen müssen hierfür gleichermaßen entwickelt sein.

Führungskräfte müssen von ihrem beruflichen Werdegang und ihrer Persönlichkeit die größtmögliche Gewähr dafür bieten, dass die derzeitigen und zukünftigen Aufgaben des öffentlichen Dienstes gemeistert werden. Sie müssen in der Lage sein, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, und durch strategische Zielvorgaben selbst im Rahmen ihrer Leistungsspanne Impulse für Veränderungen setzen.

Voraussetzungen und Kompetenzen, über die alle angehenden Führungskräfte im Bundesministerium für Bildung und Forschung verfügen müssen, werden im Anforderungsprofil für Führungskräfte festgelegt. Die Übernahme von

Führungspositionen wird unter anderem durch Fortbildung, Verwendungswechsel, und Aufgabenerweiterung langfristig vorbereitet. Die Auswahl von Führungskräften erfolgt in einheitlichen transparenten Verfahren, die Übertragung einer Führungsposition durch Leitungsentscheidung. Grundlagen der Auswahl bilden die aktuellen Beurteilungen, die Führungsprognosen und ergänzende strukturierte Auswahlverfahren. Eine systematischere Überprüfung der Eignung wird der Übertragung von Führungsfunktionen auf Lebenszeit vorgeschaltet.

VI. Leistungsorientierung

1. Personalauswahl

Die Personalgewinnung (Einstellung) erfolgt für unbefristet beschäftigte Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sowie Referentinnen und Referenten auf der Grundlage von externen Stellenausschreibungen mit Anforderungsprofil. Im einfachen und mittleren Dienst gewinnt das Bundesministerium Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel durch Übernahme von Auszubildenden und über Ausschreibungen. Im Einzelfall sind zu begründende Ausnahmen denkbar.

Unterhalb der Abteilungsleitungsebene zu besetzende Positionen werden im Haus ausgeschrieben. Auch hier sind im Einzelfall zu begründende Ausnahmen denkbar. Stellenausschreibungen dienen nicht nur der Vorbereitung von Personalauswahlentscheidungen, sondern auch der Information der Beschäftigten über Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Personalauswahl erfolgt in objektiv nachvollziehbaren und transparenten Verfahren. Entscheidungsrelevant sind das Anforderungsprofil, Erkenntnisse aus vorliegenden aktuellen Beurteilungen, Zeugnissen oder anderen Leistungsbewertungen sowie ein strukturiertes Personalauswahlverfahren.

Für den gehobenen und höheren Dienst werden Eignung und Befähigung entsprechend den Anforderungsprofilen in einem Assessmentcenter-Verfahren überprüft. Kernkompetenzen, insbesondere Sozial-, Kommunikations- und Methodenkompetenz, Organisations- und Zeitmanagement, sind entscheidungsrelevant. Auf eine breite Verwendungsmöglichkeit wird in der Regel geachtet.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit befristeten Verträgen und Personalaushilfen des gehobenen und höheren Dienstes haben die Möglichkeit, an den Assessmentverfahren für Dauereinstellungen teilzunehmen.

Wenn Stellen im mittleren Dienst zu besetzen sind, ist eine Übernahme von ehemaligen Auszubildenden des Ministeriums unter Einbeziehung der Krite-

rien Eignung, Befähigung und Leistung vorrangig vor Neueinstellungen zu prüfen.

Die Interessenvertretungen und die Gleichstellungsbeauftragte nehmen an den Auswahlverfahren teil. Die Verfahren werden kontinuierlich begleitend überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt.

2. Leistungsorientierte Bezahlung/ Besoldung

Tarifbeschäftigte und Beamte können aufgrund individueller Leistung nach den jeweils für die Beschäftigtengruppen geltenden Vorschriften eine variable und leistungsabhängige Bezahlung erhalten.

3. Beförderung/ Höhergruppierung

Beförderungen und die Übertragung höherwertiger Tätigkeiten verbunden mit einer Eingruppierung in eine höhere Entgeltgruppe (Höhergruppierung) setzen eine entsprechende Eignung, Befähigung und fachliche Leistung voraus. Vorrangige leistungsbezogene Grundlage ist die aktuelle dienstliche Beurteilung.

Die Beförderungs- und Höhergruppierungsplanung richtet sich nach der zwischen Dienststelle und Personalrat auf der Grundlage der Dienstvereinbarung Beurteilung vom 30.10.2010 vereinbarten Regelungsabsprache vom 11.03.2011.

4. Leistungsbewertung/ Beurteilung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden auf der Grundlage der jeweils gültigen Fassung der Dienstvereinbarung über die Beurteilung der Beamtinnen/ Beamten und Tarifbeschäftigten im Regelfall alle zwei Jahre zu einem festen Stichtag beurteilt. Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagekräftiges, objektives und vergleichbares Bild der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu gewinnen.

Als Ergänzung zur Beurteilung wird anlässlich der Bewerbung auf eine Referatsleitung für Referentinnen und Referenten eine Führungsprognose eingeholt. Diese trifft Aussagen dazu, ob die Bewerberinnen und Bewerber geeignet sind, die Personalführungsaufgabe gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu übernehmen.

VII. Vernetzung und Wissenstransfer

1. Interne Netzwerke

Interne Netzwerke sind förderlich für die Zusammenarbeit und die Identifizierung mit dem Haus. Die Dienststelle unterstützt die von den Nachwuchskräften eigeninitiativ gegründete Nachwuchsgruppe. Netzwerke von Führungskräften sollen unter anderem durch das Angebot der Teilnahme an Führungskräfteworkshops gefördert werden. Führungskräfteworkshops ermöglichen einen referats- und abteilungsübergreifenden, moderierten Praxisaustausch und Anregungen zu aktuellen Führungsthemen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ruhestand steht das Netzwerk der Ruheständler/innen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Verfügung. Die Dienststelle ist offen für weitere Vernetzungsaktivitäten im Ministerium. Beispiele wären ein Austausch von „Rückkehrer/innen“ oder Netzwerke für den mittleren und gehobenen Dienst.

2. Ausbildungsnetzwerke

Mitarbeit in der Ausbildung von jungen Menschen ist unverzichtbar für den Transfer von Wissen und Fähigkeiten. Durch die Arbeit im Prüfungsausschuss, Lehrveranstaltungen der HS Bund etc. ergeben sich zudem spezielle Möglichkeiten der Personalgewinnung. Das Ministerium strebt deshalb an, eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Rahmen ihrer Dienstaufgaben verstärkt in die Ausbildung, Prüfung etc. einzubinden und Nachteile für die sich in der Ausbildung engagierenden Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden.

3. Beschäftigte in Außenzeiten und Rückkehrende

Um die Anbindung an das Ministerium für Beschäftigte in Außenzeiten zu erhöhen, sollen Beschäftigte in Außenzeiten während eines Aufenthaltes im Heimatland mindestens einmal jährlich Gespräche im Ministerium zu ihrer künftigen Personalentwicklung sowie Fachgespräche mit Vertreterinnen/Vertretern der relevanten Fachabteilung(en) führen.

Rückkehrerinnen und Rückkehrer können ein gemeinsames Netzwerk gründen, welches auch Erfahrungen weitergibt an für eine Auslandsverwendung designiertes Personal.

4. Wissenstransfer

Informationen und Wissen sind für das Bundesministerium für Bildung und Forschung als Schlüsselinstitution für die Bereiche Bildung, Wissenschaft und Forschung elementare Erfolgsfaktoren. Das Wissensmanagement im Bundesministerium dient dazu, im Haus verankertes Wissen für den Einzelnen sowie referats- und abteilungsübergreifend leichter verfügbar und nutzbar zu machen.

Bei Personalwechseln wird ein verbesserter Wissenstransfer zwischen den Beteiligten angestrebt. Zur Erleichterung der Einarbeitung in einem neuen Aufgabengebiet sowie zur Sicherung des Erfahrungswissens der bisherigen Stelleninhaberin bzw. des bisherigen Stelleninhabers wird ein Leitfaden für Personalwechsel erstellt.

In einem Konzept für Wissensmanagement werden weitere Maßnahmen zur Optimierung des Umgangs mit der Ressource Wissen im Bundesministerium festgelegt.

VIII. Systematische Kommunikation und Rückmeldung

1. Kooperationsgespräch

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen mit ihrer unmittelbaren Führungskraft jährliche Kooperationsgespräche. Die Kooperationsgespräche dienen insbesondere der Verbesserung bzw. Optimierung der Zusammenarbeit in der Arbeitseinheit, einer regelmäßigen Rückkoppelung über Leistungserwartungen des bzw. der Vorgesetzten außerhalb von Beurteilungsgesprächen, der Einschätzung der eigenen Arbeit und der Absprache von Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie bieten auch Gelegenheit, der Führungskraft ein Feedback über ihr Führungsverhalten zu geben.

Nach dem Gespräch erfolgt eine Meldung hierzu von den Führungskräften an die nächsthöhere Führungskraft und das Personalreferat. Eventueller Fortbildungsbedarf wird dabei an das Personalreferat gemeldet. Kooperationsgespräche fließen in die Beurteilung von Führungskräften mit ein.

Näheres hierzu, unter anderem Vorschläge zur Vorbereitung des Gesprächs, enthält der Personalentwicklung - Baustein „Kooperationsgespräch“.

2. Vorgesetztenrückmeldung

Die Vorgesetztenrückmeldung dient der Rückmeldung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Führungsverhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten und der Verbesserung der Zusammenarbeit in den Arbeitseinheiten. Sie wird in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Wesentliche Basis für die Kriterien der Rückmeldung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten sind die Führungs- und Kooperationsleitlinien des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Für die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team kann im Bedarfsfall eine Teamentwicklungsmaßnahme ermöglicht werden.

3. Perspektivgespräche

Das Personalreferat bietet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alle drei Jahre beziehungsweise zu besonderen Zeitpunkten für die weitere Karriereplanung (zum Beispiel Rückkehr aus einer Außenverwendung/ Elternzeit/ Wechsel des Aufgabenbereichs) Gespräche an über die bisherige eigene Entwicklung, Entwicklungswünsche und mögliche Perspektiven. Ziel der Gespräche ist es, die bisherige Entwicklung zu besprechen, mögliche Wege aufzuzeigen und die nächsten Schritte eines Einsatzes sowie gegebenenfalls Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. Besprochen werden auch die Möglichkeiten, die geboten werden, um Familie und Beruf in unterschiedlichen Lebensphasen miteinander zu vereinbaren.

IX. Ausblick und Evaluation

Die hier genannten Module und Maßnahmen sind zum Teil bereits eingeführt, weitere werden kurz- und mittelfristig erarbeitet und eingeführt. Alle Elemente werden in regelmäßigem Turnus evaluiert, die Umsetzung kontrolliert und gegebenenfalls weiterentwickelt.

Die Herausforderung für alle Akteure der Personalentwicklung besteht darin, die Vorstellungen in der täglichen Arbeit konsequent umzusetzen und weiterzudenken, sie so mit Leben zu füllen und damit Teil der Kultur des Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden zu lassen.

Die Personalentwicklung wird organisatorisch in einer eigenen Arbeitseinheit in der Abteilung Z verankert. Zudem wird ein „Arbeitskreis Personalentwicklung“ eingerichtet, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Laufbahngruppen vertreten sein sollen.

