



Personalentwicklung im Innenministerium NRW



Anlass und Auftrag für das Projekt Personalentwicklung

: ➔ Anlässe

: Viele Erwartungen und Wünsche an das Personalentwicklungskonzept:

: Rede des Ministers im Rahmen der Personalversammlung am 25. Juni 2001
zum Thema „Förderung der beruflichen Entwicklung“

: Vision 2004 im Rahmen der Binnenmodernisierung

: Zielvorstellungen des örtlichen Personalrates bezüglich eines
Personalentwicklungskonzeptes für das Innenministerium

: Erwartungen der Beschäftigten

: ➔ Auftrag

Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes für alle Beschäftigten des
Innenministeriums auf der Grundlage vorhandener Bausteine



Das Projekt Personalentwicklung im Innenministerium

: Start des Projektes:	August 2001
: Projektauftraggeber:	Abteilungsleiter 2 (Personal)
: Projektgruppe:	Beschäftigten der verschiedenen Abteilungen, Personalrat, Gleichstellung; Schwerbehindertenvertretung
: Projektleitung:	Juliane Antoine
: Ende des Projektes:	Dezember 2005



Projektorganisation





Definition: Personalentwicklung

: Wir verstehen Personalentwicklung als systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. (KGSt 3/2000)



Arbeitsweise des Projektes

: Von der Bestandsaufnahme zum Konzept

- : Das Personalentwicklungskonzept steht am Ende der Projektarbeit und wird im Laufe des Projektes entwickelt
- : Das Personalentwicklungskonzept besteht aus einer Reihe von Bausteinen, die von unterschiedlichen Teilprojektgruppen erarbeitet werden
- : Abgeschlossene Bausteine/ Instrumente werden sofort in der Praxis erprobt.
- : Die Umsetzung des Konzeptes mit seinen Bausteinen erfolgt durch das Projektteam und durch die zuständigen Arbeitseinheiten/ Referate des Hauses



Wer ist verantwortlich für die Personalentwicklung?

:Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe

- ➔ Personal- und Organisationsabteilung
- ➔ Behördenleitung
- ➔ Projekt Personalentwicklung

:Personalentwicklung ist eine ständige Aufgabe und ein Prozess, der von allen mitgetragen werden muss

- ➔ Beschäftigte auf allen Ebenen und Interessensvertretungen

:Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

- ➔ Vorgesetzte haben eine Schlüsselrolle



Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung

- : Personalbedarfsplanung
 - : Stellenbeschreibung, Stellenausschreibung
 - : Personalauswahl/Schulung
 - : Einführung und Einarbeitung
neuer Mitarbeiter/-innen
 - : Ausbildung, Fortbildung
 - : Hospitation
 - : Führungskräfteentwicklung
 - : Aufstiegsqualifizierung
 - : Coaching
 - : Mentoring
 - : Mitarbeitergespräch
 - : Zielvereinbarung
 - : Beurteilung
 - : Rotation
 - : Gleichstellung
 - : Flexible Arbeitszeiten, Telearbeit
 - : Kinderbetreuung
 - : Betriebliche Gesundheitsförderung
 - : Integration Schwerbehinderter
-
- : Rahmenanforderungsprofil
 - : Führungsfeedback
 - : Qualifikation Teamassistenz



Ausgewählte Instrumente/ Bausteine

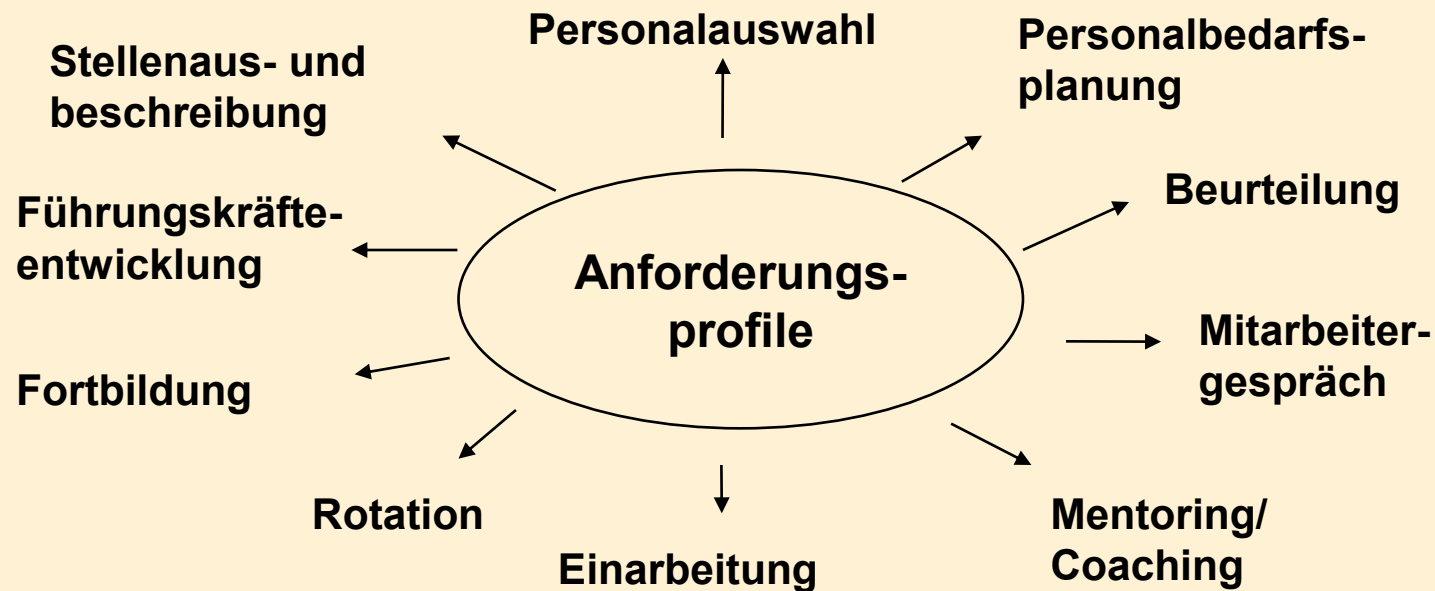
:Das Rahmenanforderungsprofil

:Das Führungsfeedback

:Qualifikation der Mitarbeiter/innen mit unterstützenden Tätigkeiten
(Teamassistenz)



Das Anforderungsprofil als Bindeglied für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung





Das Anforderungsprofil

- : Ein Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, welche für die erfolgreiche Bewältigung einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind.
- : Nicht die Person bestimmt die Anforderungen an ein Aufgabengebiet, sondern das Aufgabengebiet bestimmt die Anforderungen an eine Person!
- : „Anforderung“ leitet sich von der Aufgabe her
- : „Kompetenz“ meint die Verhaltensweisen, die eine Person erfüllen muss, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen

(Vgl. Leitfaden zum Rahmenanforderungsprofil, S. 12)



Definition: Schlüsselkompetenz

: Schlüsselkompetenzen sind jene Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird.

: Alle Beschäftigten des Innenministeriums NRW sollen über diese Schlüsselkompetenzen verfügen, jedoch in unterschiedlicher Gewichtung und Ausprägung



Die neun Schlüsselkompetenzen im Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW

- : Fachkompetenz
- : Personalführungskompetenz
- : Wertevermittlung
- : Kooperationskompetenz
- : Kommunikationskompetenz
- : Veränderungskompetenz
- : Kundenorientierung
- : Strategische Kompetenz
- : Interkulturelle Kompetenz



Schlüsselkompetenzen: Beschreibungen

: Kooperationskompetenz:

Fähigkeit, mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen, sich auf sie einzustellen und partnerorientiert zusammenzuarbeiten

: Veränderungskompetenz:

Fähigkeit, verschiedenste Situationen souverän zu bestehen, auf Belastungssituationen angemessen zu reagieren sowie die Bereitschaft, sich neuen Anforderungen zu stellen

: Strategische Kompetenz:

Zielorientierte Ausrichtung des eigenen Denkens und Handelns auf langfristig (politisch) realisierbare Lösungen unter Berücksichtigung von Gesamtinteressen und Rahmenbedingungen sowie des vorläufigen Leitbilds des Innenministeriums NRW

(Vgl. Leitfaden zum Rahmenanforderungsprofil, S. 15)



Beobachtbare Verhaltensweisen am Beispiel Veränderungskompetenz

- :Stellt sich schnell auf neue/veränderte Aufgaben, Situationen, Anforderungen, Methoden, Bedingungen ein
- :Ist in der Lage, sich von gewohnten Denk- und Handlungsmustern zu lösen
- :Erfasst aktuelle Tendenzen und setzt sie in Perspektiven und Ideen um
- :Greift Probleme aus eigenem Antrieb auf
- :Entwickelt sich fachlich und persönlich weiter

(Vgl. Leitfaden zum Rahmenanforderungsprofil, S. 30)



Beobachtbare Verhaltensweisen am Beispiel Strategische Kompetenz

- : Definiert und vereinbart klare Ziele
- : Erkennt Entwicklungen frühzeitig
- : Erkennt und berücksichtigt politische Zusammenhänge und Entwicklungen
- : Berät die „politische Leitung des Hauses“ rechtzeitig und umfassend
- : Strukturiert und gewichtet komplexe Sachverhalte und handelt entsprechend
- : Plant und handelt ressourcenschonend (Personal, Sach- und Finanzmittel)

(Vgl. Leitfaden zum Rahmenanforderungsprofil, S. 32)



Wie werden Anforderungen ermittelt?

- : **Anforderungsanalysen** : sie ermitteln typische, bedeutsame Tätigkeiten und erfolgswahrscheinliche Eigenschaften und Fähigkeiten (Kompetenzen)
- : Vereinfachung der Ermittlung von Anforderungen durch Identifikation von Beschäftigtengruppen
- : Ziel:gemeinsame Sprache und Organisationskultur verdeutlichen
- : Definition von fünf unterschiedlichen Beschäftigtengruppen mit jeweils gleichartigen Aufgabengebieten und Funktionen
 - : Beschäftigte mit reinen Führungsaufgaben (z.B. Abteilungsleitungen)
 - : Beschäftigte mit reinen Fachaufgaben (z.B. Sachbearbeitung)
 - : Beschäftigte mit Fach- und Führungsaufgaben (z.B. Referatsleitung)
 - : Beschäftigte mit Fach- und Führungsaufgaben (z.B. Referentinnen und Referenten A 13 – A 16)
 - : Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben (z.B. Teamassistenz)



Vier Schritte zur Erstellung eines Anforderungsprofils

: Was muss ein/e ... alles tun?

→ **Tätigkeiten, Aufgaben**

: Was muss ein/e ... hierfür alles können? → **Kompetenzen**

: Wie kann ich Kompetenz ... beobachten? → **Beschreibung von Verhalten**

: Wie erhalte ich laufbahn- oder
funktionsbezogene Profile ?

→ **Gewichtungen der**

Schlüsselkompetenzen

→ **Differenzierungen durch**

Auswahl unterschiedlicher

beobachtbarer Verhaltensweisen

(Vgl. Leitfaden zum Rahmenanforderungsprofil, S. 14)



Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen

Funktion Referatsleitung (einschließl. Gruppenleitung)					
	Schlüsselkompetenzen/Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	■	■	■	
II.	Personalführungskompetenz	■	■	■	■
III.	Wertevermittlung	■	■	■	■
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■	■	■
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■	■	■
IX	Interkulturelle Kompetenz	■			



Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen

Funktion Sachbearbeitung					
	Schlüsselkompetenzen/Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	████████████████████			
II.	Personalführungskompetenz	████████			
III.	Wertevermittlung	████████████████			
IV.	Kooperationskompetenz	████████████████████			
V.	Kommunikationskompetenz	████████████████████			
VI.	Veränderungskompetenz	████████████████			
VII.	Kundenorientierung	████████████████████			
VIII.	Strategische Kompetenz	████████			
IX	Interkulturelle Kompetenz	████████			



Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen

Funktion Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben					
	Schlüsselkompetenzen/Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	████████████████████			
II.	Personalführungskompetenz	████████			
III.	Wertevermittlung	████████████████			
IV.	Kooperationskompetenz	████████████████████			
V.	Kommunikationskompetenz	████████████████			
VI.	Veränderungskompetenz	████████████████			
VII.	Kundenorientierung	████████████████████			
VIII.	Strategische Kompetenz	████████			
IX	Interkulturelle Kompetenz	████████			



Beispiele für Differenzierungen nach beobachtbaren Verhaltensweisen

: **Zielposition: Vorzimmer Abteilungsleitung**

: Schlüsselkompetenz Kundenorientierung: Gewichtung 4 (unverzichtbar)

: Beobachtbare Verhaltensweisen:

: Erledigt Aufgaben zeitnah/termingerecht

: Verhält sich vertrauenswürdig und diskret

: Verhält sich im Kundenkontakt freundlich und aufgeschlossen

: Stellt die Abteilung/das Haus nach außen angemessen dar



Beispiele für Differenzierungen nach beobachtbaren Verhaltensweisen

:Zielposition:Personalsachbearbeitung

:Schlüsselkompetenz Kundenorientierung: Gewichtung 4 (unverzichtbar)

:Beobachtbare Verhaltensweisen:

- :Verhält sich im Kundenkontakt freundlich und aufgeschlossen
- :Zeigt situationsangemessene Umgangsformen
- :Berät Kundinnen und Kunden bedarfsgerecht
- :Verhält sich vertrauenswürdig und diskret
- :Stellt Sachverhalte adressatenorientiert dar
- :Vermittelt unerfreuliche Entscheidungen nachvollziehbar
- :Greift Anregungen von Kundinnen und Kunden auf
- :Stellt kundenfreundliche Bearbeitungszeiten sicher
- :Erledigt die vereinbarten Aufgaben zeitnah und termingerecht



Aktuelle Umsetzung des Anforderungsprofils im Innenministerium

- : Personalauswahlverfahren
- : Stellenausschreibungen
- : Schulung der Mitglieder von Auswahlkommissionen
- : Führungsförderung
- : Führungsfeedback
- : Anpassung des Fortbildungsprogramms



Führungsfeedback

- : Instrument der Führungskräfteentwicklung
- : besondere Form der Mitarbeiterbefragung
- : ermöglicht den MA ihren Vorgesetzten subjektive Rückmeldungen zum erlebten Führungsverhalten zu geben
- : die Führungskräfte erhalten die Gelegenheit, mehr über ihr Verhalten und dessen Wirkung zu erfahren
- : freiwillig, anonym, vertraulich und formalisiert

Wegen der Beschränkung auf unmittelbar beobachtbares Verhalten soll konsequenterweise nur den unmittelbaren Vorgesetzten ein Feedback gegeben werden. Mit wachsender Distanz würde sonst der Vermutungsanteil der Antworten steigen.



Führungsfeedback - Instrument

- : standardisierter Fragebogen
- : 34 Items/ Fragen
- : Einschätzungen auf 5-stufiger Skala von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft voll zu
- : Items/ Fragen sind entsprechend Rahmenanforderungsprofil, Leitbild, Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, Erkenntnisse aus den letzten Mitarbeiterbefragungen formuliert
- : inhaltlichen Abrundung durch Vergleich zu zwei externen Führungsfeedbacksystemen
- : Betonung der Subjektivität der abgefragten Einschätzungen durch die Art der Frageformulierung („ich habe den Eindruck, ...“, „ich erlebe ...“ etc.) betont.



Führungsfeedback – Pilotphase

- : Feedback für Hausspitze(Min., Sts, Als)
- : Feedback durch 164 Beschäftigte des höheren Dienstes
- : 34 Fragen (s. Fragebogen Leitfaden) inhaltlich unverändert, jedoch sprachlich modifiziert (Begriff „Führungskraft“ ersetzt durch „Minister“ etc)
- : 4 Informations-/Werbeveranstaltungen für die Betroffenen
- : Rücklauf 86,5 % (142 auswertbare Fragebögen)
- : Gesamtdurchschnittswert von 4,15 liegt deutlich über dem Akzeptanzbereich

- : Individuelle Feedbackgespräche mit Minister, Staatssekretär,
7 Abteilungsleiter/in

- : Moderierte Feedbackrunden mit den MA

- : Externe Begleitung durch die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.



Warum ein Führungsfeedback im Innenministerium NRW?

Das Führungsfeedback bietet

: für die Führungskraft eine Diagnose- und Entwicklungsfunktion,

: für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Dialog- und
Motivationsfunktion,

: für die Organisation eine Optimierungsfunktion sowie die Verankerung einer
neuen Führungskultur



Qualifizierung Teamassistentenz

- : Anlass Wegfall des Schreibdienstes durch LRH-Untersuchung
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung (große
Unzufriedenheit bei MA)
- : Vorgehen Entwicklung Tätigkeitsbild der Teamassistentinnen
Qualifizierungsmaßnahme Teamassistentenz (Seminare)
- : Ziel Vorbereitung der Beschäftigten auf die neue Tätigkeit
Rollenfindung
- : Erfahrungen hohe Nachfrage nach Schulung
erworbenes Wissen wird z.T. nicht abgefragt
lebensältere Beschäftigte haben Probleme sich mit der
veränderten Situation abzufinden
weiterer Qualifizierungsbedarf



Erweiterung der Qualifizierung für Beschäftigte mit unterstützenden Tätigkeiten

:Bedarfabfrage in den Arbeitseinheiten

:Bedarfsabfrage bei betroffenem Personenkreis

:Entwicklung der neuen Konzeption mit der IT-Hotline

:5 -halbtägige Seminarmodule im Haus – einzeln buchbar

Schulungen rund um den PC

:Sekretariatsmanagement – 3 Tage

:Erster Durchgang war erfolgreich

leichte Veränderungen in der Konzeption (Abspecken der Inhalte)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit