

E: 10.08.17

Der Chef der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein
Postfach 71 22 | 24171 Kiel

An den
Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Thomas Rother, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

über das:
Finanzministerium
des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 64
24105 Kiel

nachrichtlich:
Frau Präsidentin
des Landesrechnungshofs
Schleswig-Holstein
Dr. Gaby Schäfer
Berliner Platz 2
24103 Kiel

Gesehen
und weitergeleitet
Kiel, 12.09.2017



Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 19/119

3. August 2017

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

in der Anlage übersende ich mit Bezug auf TOP 5 der 134. Sitzung des Finanzausschusses vom 29. September 2016, den Bericht der Staatskanzlei zur Evaluierung des Fortbildungskonzeptes mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Schrödter

Evaluation des Fortbildungskonzepts für die Landesverwaltung Schleswig-Holstein

Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein
- Staatskanzlei -
Zentrales Personalmanagement
Stand: 31.07.2017

Inhaltsverzeichnis

I.	Einführung.....	3
A.	Auftrag aus dem Finanzausschuss.....	3
B.	Ausgangslage aus dem Bericht des Landesrechnungshofes	3
C.	Eckpunkte des bestehenden Fortbildungskonzeptes.....	4
II.	Bericht über die Evaluation des Fortbildungskonzeptes.....	5
A.	Vorgehen zur Evaluation.....	5
B.	Bewertung des Fortbildungskonzeptes durch die Ressorts	6
C.	Erwartungen an die weitere Entwicklung	6
1.	Fortbildung als Bestandteil der Personalentwicklung	6
2.	Überblick über den Aufbau eines Personalentwicklungskonzeptes der Landesverwaltung	7
3.	Fortbildungscontrolling	8
4.	Forderung nach einem ressortübergreifenden Fortbildungsangebot für Führungskräfte	9
5.	Finanzierung eines attraktiven Fortbildungsangebotes	10
6.	Digitalisierung	11

I. Einführung

A. Auftrag aus dem Finanzausschuss

Der Finanzausschuss hat in seiner Sitzung vom 19.09.2016 aufgegeben, das Fortbildungskonzept zu evaluieren und an den künftigen Bedarf der Landesverwaltung anzupassen. Hierbei seien besonders die Anforderungen aus der Digitalen Agenda zu berücksichtigen.

Das Fortbildungskonzept wird laufend durch das Referat Zentrales Personalmanagement (ZPM) der Staatskanzlei und die Ressorts im Rahmen des Arbeitskreises Fortbildung überprüft und weiterentwickelt. Die Staatskanzlei hat die Aufforderung des Finanzausschusses zum Anlasses genommen, darüber hinaus eine aktuelle Evaluation gemeinsam mit den Ressorts durchzuführen, die auf die Bewertung des bestehenden Fortbildungskonzeptes und Erwartungen an die Weiterentwicklung des Fortbildungskonzeptes abzielt.

B. Ausgangslage aus dem Bericht des Landesrechnungshofes

Die Prüfung des Fortbildungsbereiches durch den Landesrechnungshof basiert auf einer Datenerhebung aus den Jahren **2012/ 2013**. Die wesentlichen Bedenken des Landesrechnungshofs konnten bereits ausgeräumt werden. Die Bemerkungen des Landesrechnungshofs zeigen auf, dass sich das Fortbildungskonzept seit 15 Jahren bewährt hat.

Der Landesrechnungshof hat insbesondere die neueren Trends im Bereich Personalentwicklung wie z. B. Coaching, Mentoring und Wissenstransfer skizziert und für sinnvoll erachtet. Die Staatskanzlei hatte 2015 zum Thema strategische Personalentwicklung eine ressortübergreifende Fortbildungsreihe mit dem Ziel der Qualifizierung von Mitarbeiter*innen zu Personalentwickler*innen durchgeführt. Parallel hierzu hat die Personalreferentenkonferenz einen Arbeitskreis Personalentwicklung eingerichtet, der sich neben Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung auch mit Themen wie Wissenstransfer, Mentoring, Coaching u.s.w. beschäftigt.

Bestrebungen der Staatskanzlei, im Bereich der Personalentwicklung und damit auch für den Fortbildungsbereich einen gemeinsamen Standard zu erreichen, um die Gleichbehandlung aller Beschäftigten in der Landesverwaltung zu gewährleisten, werden vom Landesrechnungshof positiv gesehen.

Die Staatskanzlei konnte darlegen, dass im Bereich Personalentwicklung und Fortbildung die Steuerungsfunktion ernst genommen wird. Entsprechende Konzeptionen zur Personalentwicklung, zur Organisationsentwicklung und spezifische Fortbildungsangebote z.B. für Führungskräfte belegen dies.

Hinsichtlich der Anrechnung von fachlichen Fortbildungen auf das individuelle Fortbildungssoll gibt es ein ressortübergreifend abgestimmtes Vorgehen. Besondere Qualifizierungen in den Ressorts wie z. B. die Teilnahme an Fachmessen oder fachlichen Tagungen werden durch die Ressorts bestimmt. Dies wird vom Landesrechnungshof kritisch gesehen, findet seine Begründung jedoch darin, dass eine vereinheitlichende Behandlung den spezifischen Inhalten nicht gerecht werden kann.

Richtig ist, dass ein ressortübergreifendes Controlling im Fortbildungsbereich derzeit nicht stattfindet, wobei der Landesrechnungshof offen lässt, wie genau ein solches Bildungscontrolling gestaltet werden könnte. Hierzu wird auf Nr. II.C.3 dieses Berichts verwiesen.

C. Eckpunkte des bestehenden Fortbildungskonzeptes

Das Fortbildungskonzept mit Bekanntmachung vom 10.09.2001 gliedert sich in die Bereiche

- Eckpunkte der Fortbildung,
- Fortbildungsangebot,
- Zuständigkeiten,
- Arbeitsgemeinschaften der Beschäftigten,
- Durchführungshinweise und
- Fortbildungscontrolling.

Die Eckpunkte der Fortbildung beinhalten insbesondere eine Definition des Fortbildungsbegriffs, eine Orientierung an den zu ermittelnden Bedarfen, die Bildung von Zielgruppen, sowie das Erfordernis von Praxisnähe und Trainingsanteil. Bereits im bestehenden Fortbildungskonzept ist die Einbindung der Fortbildung in ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept beabsichtigt. Zudem geht das Fortbildungskonzept von einem Anspruch der Beschäftigten auf Fortbildungen aus. Das Fortbildungsangebot stellt auf die Bildung von Zielgruppen ab.

Die Ressorts sind vor allem im Hinblick auf fachspezifische Anforderungen an Fortbildungen grundsätzlich eigenverantwortlich zuständig. Die Staatskanzlei zeichnet verantwortlich für die Konzeptionierung und Koordinierung insbesondere der ressortübergreifenden Angebote. Die Abstimmung zwischen Ressorts und Staatskanzlei erfolgt durch den Arbeitskreis Fortbildung.

Die Arbeitsgemeinschaften im Allgemeinen Verwaltungsdienst ergänzen in Abstimmung mit der Staatskanzlei durch eigene Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen die fachbezogene und fächerübergreifende Fortbildung der obersten Dienstbehörden.

Die Durchführungshinweise werden in den Durchführungsbestimmungen geregelt; Hierzu zählen bspw. Auswahlverfahren, Freistellung vom Dienst und Arbeitszeitberechnung.

II. Bericht über die Evaluation des Fortbildungskonzeptes

A. Vorgehen zur Evaluation

Die Staatskanzlei hat gemeinsam mit den Ressorts im Arbeitskreis Fortbildung eine Evaluation des bestehenden Fortbildungskonzepts durchgeführt. Dabei wurden folgende Fragen gestellt:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Fortbildungskonzept gemacht?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Weiterentwicklung des Fortbildungskonzepts?

B. Bewertung des Fortbildungskonzeptes durch die Ressorts

Die Evaluation hat ergeben, dass die Ressorts das Fortbildungskonzept aus Sicht der Teilnehmer*innen und der Personalentwickler*innen als bewährt und nach wie vor aktuell einstufen. Als besonders positiv wird dabei hervorgehoben, dass das Fortbildungskonzept einen Regelungsrahmen vorgebe, der zusätzlich Freiraum für ressortinterne Angebote biete. Auch lasse das Fortbildungskonzept den nötigen Spielraum für individuelle Fortbildungen und Planungen. Strategische zentrale Fortbildungsangebote gebe es insbesondere für die Nachwuchsführungskräfte mit den Einführungsfortbildungen für juristische Nachwuchskräfte, an denen auch Quereinsteiger*innen und Absolvent*innen der Führungspotenzialanalyse teilnahmen. Die Staatskanzlei führe regelmäßig [Personalentwicklungsseminare](#) (PES) für Nachwuchsführungskräfte und erfahrene Führungskräfte durch, die der Unterstützung der Selbstreflektion dienen. Außerdem organisiere die Staatskanzlei im Rahmen des Aufstiegsverfahrens für Beamte der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt in die Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt regelmäßig Verfahren zur [Führungspotenzialanalyse](#) (FPA). Daneben seien in jährlichen Schwerpunkten als strategische ressortübergreifende Fortbildungsangebote durch die Staatskanzlei die Themen Interkulturelle Öffnung (2013/2014), Beamtenversorgung (2014), Beurteilungsschulungen (2015), Qualifizierung von Personalentwickler*innen (2015/2016) und Inklusion (2016/2017) angeboten. Zudem wurde eine Fortbildung für neue Führungskräfte konzipiert, welche jetzt vom Kompetenzzentrum für Verwaltungsmanagement (KOMMA) angeboten wird.

C. Erwartungen an die weitere Entwicklung

1. Fortbildung als Bestandteil der Personalentwicklung

Eine Weiterentwicklung des Fortbildungskonzeptes erfolgt im Kontext mit dem übergeordneten Personalentwicklungskonzept. Das Fortbildungskonzept war von Beginn an Teil eines umfassenderen Konzepts zur Personalentwicklung, das z. B. auch die Beurteilungsrichtlinie (BURL), Mitarbeiter*innen - Vorgesetzten-Gespräche (MVG), Rückmeldungen für Führungskräfte (RMF), Personalentwicklungsseminare (PES) und die Führungspotenzialanalyse (FPA) vorsah. Die BURL wurden 2009 neu ge-

fasst; die PES wurden 2015 evaluiert und entsprechend angepasst, die FPA wird fortlaufend evaluiert.

Derzeit befindet sich eine umfassende Erneuerung des ressortübergreifenden Personalentwicklungskonzepts im Aufbau. Hier stellt der Bereich Fortbildung eine Säule dar, neben die Konzepte zum Coaching und Mentoring treten, wie auch Methoden des Wissenstransfers und die Beschreibung von Möglichkeiten für Führungs- und Fachkarrieren. Ergebnis dieses Erneuerungsprozesses wird ein wesentlich gestrafftes Fortbildungskonzept sein. Ziel des neuen Personalentwicklungskonzeptes ist, Bausteine der Personalentwicklung zu beschreiben und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, die – abhängig von der konkreten individuellen Situation – für alle Mitarbeiter*innen genutzt werden können. Konzepte z. B. für Coaching oder Mentoring werden daher nicht nur für einen Personenkreis entwickelt, sondern für verschiedene Entwicklungsstufen geöffnet. Durch den Austausch im ressortübergreifenden Arbeitskreis Personalentwicklung unter Leitung des Referates ZPM der Staatskanzlei soll so ein einheitlicher Standard für die Personalentwicklung der Mitarbeiter*innen aller Ressorts aufgebaut und gewährleistet werden. Fortbildungen bilden dabei weiterhin einen wichtigen Bestandteil.

2. Überblick über den Aufbau eines Personalentwicklungskonzeptes der Landesverwaltung

Gegenstand / Ansatz	Fachwissen	Erfahrungswissen	Verfahren	Ziel
theoriebezogen	fachliche Fortbildung		Wissenstransfer	Stärkung des fachlichen Wissens
trainingsbezogen	kommunikationszentrierte Trainings		<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer • FPA • PES • Coaching • Mentoring 	Stärkung der Selbstmanagement- und Führungseigenschaften
situativ, erfahrungsbezogen		Tätigkeit als Dozent	<ul style="list-style-type: none"> • MAG • Rückmeldung für FK • Coaching • Mentoring • Onboarding 	Stärkung der Zusammenarbeit

3. Fortbildungscontrolling

Fortbildungscontrolling findet aktuell in Form von Evaluationen, Lernerfolgsmessungen und Benchmarking statt.

- Evaluationen sind die wichtigste Form des Fortbildungscontrollings. Evaluationen finden zunächst in den Fortbildungseinrichtungen statt durch Befragungen von Teilnehmer*innen und Dozent*innen. Die Ergebnisse werden erörtert und als Anlass für Weiterentwicklungen der Veranstaltungen genommen. Zusätzlich führen die Ressorts eigene Evaluationen regelmäßig anhand von im Arbeitskreis Fortbildung abgestimmten Evaluationsbögen durch. Das Fortbildungskonzept (dort vor allem Nr. 2.5) und die Grundsätze Führung und Zusammenarbeit sehen darüber hinaus sog. Transforgespräche vor, in denen der Nutzen der im Rahmen von Fortbildung gewonnenen Erkenntnisse für die konkrete Arbeit überprüft wird. Während für die Evaluationen bislang Papierfragebögen genutzt wurden, die händisch ausgewertet werden mussten, sollen diese zukünftig mit dem Programm LeOniE automatisiert erfolgen.
- Lernerfolgsmessungen finden bisher nur in ausgewählten Fällen statt (z. B. Einsatztrainerausbildung bei der Polizei u. ä.). Die Staatskanzlei hat im Zusammenhang mit der Neuregelung zum sog. Bewährungsaufstieg gem. [§ 27 Landesverordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten in Schleswig-Holstein \(Allgemeine Laufbahnverordnung - ALVO\)](#) die Prüfung als eine Möglichkeit einer Lernerfolgsmessung eingeführt.
- Das Referat ZPM der Staatskanzlei befasst sich aktuell mit der Prüfung eines darüber hinausgehenden umfassenden Bildungscontrollings. Das wird zwar von den Ressorts kritisch gesehen, weil mangels technischer Möglichkeiten das Aufwand-Nutzen-Verhältnis als unverhältnismäßig eingestuft wird. Aus Sicht der Staatskanzlei müssen Erfolg und Nutzen von Fortbildungsmaßnahmen und -veranstaltungen ressortübergreifend einheitlich bewertet werden. Dafür soll zunächst bei den weitgehend vorhandenen Daten auf Ressortebene angesetzt und eine input-orientierte Messung zu ausgewählten Kennzahlen wie z. B. Kosten und Zeit entwickelt werden. Wenn damit neue Erkenntnisse über die Struktur von Fortbildung vorliegen, können weitere Kennzahlen zum Fortbildungs-Output definiert werden. Über die erhobenen Daten soll regel-

mäßig berichtet werden und eine Abstimmung mit den Tätigkeitsberichten der Fortbildungseinrichtungen erfolgen.

Aus Sicht der Staatskanzlei ist ein Bildungscontrolling zielführend, das anhand von Indikatoren wie Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen bringt. Dabei sind auch die beteiligten Fortbildungseinrichtungen zu beteiligen.

4. Forderung nach einem ressortübergreifenden Fortbildungsangebot für Führungskräfte

Die Evaluation hat für Führungskräfte einen Bedarf an einem umfassenden ressortübergreifenden standardisierten Fortbildungsangebot ergeben. Ressortinterne Veranstaltungsformate kommen häufig aufgrund zu geringer Teilnehmerzahlen nicht zu Stande. Ressortübergreifende Angebote haben zudem den Vorteil, dass ein gleicher Standard für alle Führungskräfte etabliert wird und eine Vernetzung der Führungskräfte über die Ressortgrenzen hinweg gefördert wird. Vorschläge für die Inhalte eines solchen Fortbildungsangebotes sind aktuell z.B.:

- Prozessorientiertes Denken,
- Digitalisierung der Verwaltung und deren Auswirkungen,
- Grundlagen des Projektmanagements,
- Grundlagen empirischer Methoden,
- rechtliche Grundlagen des Verwaltungshandelns inklusive Haushaltsrecht (wo nicht aufgrund der Vorausbildung vorhanden);
- Grundlagen betriebswirtschaftlichen Handelns (wo nicht durch ein Studium erworben).

Die Landesregierung hat mit KOMMA Gespräche über die Entwicklung von Eckpunkten der Umsetzung eines solchen ressortübergreifenden Fortbildungsangebotes für Führungskräfte aufgenommen. Die Zielrichtung des Vorgehens ist auch im Hinblick auf vergleichbare Angebote in der Privatwirtschaft zeitgemäß und würde zugleich zu einer Verstetigung der Fortbildung der Führungskräfte beitragen. Die Staatskanzlei hat sich daher das Ziel gesetzt, mit KOMMA als zentraler Fortbildungseinrichtung

noch intensiver Anforderungsprofile und Soll-Qualifikationen für Mitarbeiter*innen zu erörtern. KOMMA wird damit in die Lage versetzt, spezifische Veranstaltungsformate zu definieren, die zielgenau die Fortbildungsbedarfe treffen. Die Herausforderung wird darin bestehen, dass ein entsprechendes Angebot mit den bisher für diesen Zweck bereit stehenden Haushaltsmitteln nicht zu realisieren sein wird. Ausgehend von einzelnen Zielgruppen, wie z. B. den Nachwuchsführungskräften soll das Vorgehen daher erprobt und im zweiten Schritt Möglichkeiten zur Übertragung auf das gesamte Fortbildungsangebot ausgelotet werden. Dazu gehört weiter, dass zukünftig alle Fortbildungsbedarfe ermittelt werden sollen – selbst wenn sie nicht sogleich erfüllt werden können. Nur wenn die Menge der Bedarfe bekannt ist, können jedoch Wege zur Bedarfsdeckung gefunden werden.

5. Finanzierung eines attraktiven Fortbildungsangebotes

Die Finanzierung der Fortbildung schätzten die Ressorts im Rahmen der Evaluation des Fortbildungskonzepts insgesamt als kritisch ein. Die Budgetierung von Fortbildung ist im Fortbildungskonzept mit 3% des Personalhaushaltes angegeben, was in keinem der Ressorts auch nur annähernd erreicht wird. Durch eine Erweiterung des Angebotes an Inhouse-Seminaren, welche wiederum nur mit hohem personellem Aufwand durchzuführen sind, konnte das Fortbildungsangebot auf einem Mindeststand erhalten bleiben. Um das ressortübergreifende Fortbildungsangebot strategisch neu zu gestalten, wurden durch die Staatskanzlei Themenschwerpunkte gebildet und Seminare als Inhouse-Veranstaltungen angeboten. Inhouse-Veranstaltungen verursachen neben den eigentlichen Veranstaltungskosten aber auch Nebenkosten insbesondere durch den Personaleinsatz zur Veranstaltungsplanung. Diese Nebenkosten bleiben zurzeit rechnerisch unberücksichtigt. Inwiefern ressortinterne Veranstaltungen wirtschaftlich sind, soll zukünftig anhand des ressortübergreifenden Fortbildungscontrollings überprüft werden können. Schon jetzt spricht aber viel dafür, dass - so wie die Zentralisierung der Beschaffung durch die GMSH zu Wirtschaftlichkeitsvorteilen führt – die Nutzung der verwaltungseigenen Fortbildungseinrichtung positive Effekte bringt: Wenn das Land als Mitträger der Einrichtung die Kooperation mit KOMMA nicht durch intensive Nutzung mit Leben füllt, können die Vorteile der eigenen Einrichtung nicht in vollem Umfang abgeschöpft werden. Daher ist nur eine breite Nutzung des Fortbildungsangebotes bei KOMMA zielführend. Dafür müssen

auch neue Finanzierungsmodelle in den Bereichen Fortbildung und Personalentwicklung erwogen werden.

6. Digitalisierung

Die Digitalisierung spielt für Fortbildungen eine immer größere Rolle, weil die Arbeit selbst zunehmend digitalisiert ist und weil die Nutzung digitaler Möglichkeiten perspektivisch zu einer Aufwandsminimierung führen könnte. Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechniken wird je nach den gegebenen Möglichkeiten eingesetzt:

- Für den Austausch von Informationen wird der „gemeinsamer Mandant“ in VIS genutzt. Die Einrichtung eines gemeinsamen Sharepoints hatte sich dagegen nicht bewährt.
- Die für Fortbildung zuständigen Sachbearbeiter*innen der Ressorts unterstützen das Projekt Kooperatives Personalmanagement (KoPers) hinsichtlich der Beschreibung von Rahmenbedingungen für ein Veranstaltungstool. Nach Installation des Tools werden verbesserte Fortbildungsverwaltungsinstrumente und auch Auswertungsmöglichkeiten mit der Zielsetzung eines erweiterten Controllings zur Verfügung stehen.
- Für die Evaluation von Inhouse-Seminaren soll zukünftig das Programm „Lehrkräfte-Onlinedienst-Interne-Evaluation“ (LeOniE) genutzt werden; das IQSH hat hiermit bereits positive Erfahrungen gesammelt.
- Auch bei der Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen werden digitale Komponenten berücksichtigt: So wird im Bereich des Wissenstransfers ein Fragebogen zur Beurteilung der Gefährdungslage in elektronischer Form bereitgestellt. Ein neuer Leitfaden mit Informationen für Führungskräfte wird ebenfalls in elektronischer Form verfügbar sein.

Wenn sich das flexible Arbeiten in der Landesverwaltung weiter durchsetzt, werden aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen E-Learning-Angebote zunehmend an

Bedeutung gewinnen. Vor allem in der Verbindung von E-Learning (z. B. im Rahmen der Vorbereitung auf eine Fortbildung zur Herstellung gleicher Ausgangsbedingungen bei den Teilnehmer*innen) mit Präsenzveranstaltungen (vor allem um implizites Wissen der Teilnehmer*innen zu aktivieren und zu teilen).

Das Referat ZPM steht in diesem Zusammenhang mit dem IQSH in Kontakt, um innovative neue Formen von E-Learning zu erkunden und zukünftig in geeigneter Form anzubieten.