

Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 19/3434

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

An den Vorsitzenden des Finanzausschusses des
Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Stefan Weber, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

nachrichtlich:

Frau Präsidentin
des Landesrechnungshofs
Dr. Gaby Schäfer
Berliner Platz 2
24103 Kiel

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

gesehen
und weitergeleitet
Kiel, den 13.01.2020

Silke Schneider

23. Dezember 2019

Information über die Organisations- und Personalentwicklungsstrategie

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
sehr geehrte Damen und Herren,

eine moderne Verwaltung handelt effizient und bürgernah; sie erweist sich zudem als ausgesprochen zukunftsfähig. Zugleich präsentiert sie sich als attraktiver Arbeitgeber, um unter den Herausforderungen des demographischen Wandels weiterhin im Wettbewerb um die klügsten Köpfe bestehen zu können.

Mit der vorliegenden Organisations- und Personalentwicklungsstrategie sind die Grundlagen der weiteren Entwicklung gelegt und beschrieben; sie greift aktuelle und zu erwartende Herausforderungen auf, ordnet sie bestimmten Handlungsfeldern zu, und leitet daraus Ziele und Maßnahmen ab.

Zentrale Herausforderungen für die zukünftige Organisations- und Personalentwicklung sind

- der demographische Wandel,
- die Bedeutung einer an Verantwortung, Modernität und Bürgernähe ausgerichteten Erledigung öffentlicher Aufgaben, sowie
- die Wahrnehmung und Umsetzung der Möglichkeiten des technischen Wandels und Fortschritts, also der Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.

Diesen drei zentralen Herausforderungen sind drei Handlungsfelder gegenübergestellt, aus denen sich Ziele und Maßnahmen ableiten.

- Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung,
- die Bewältigung des demographischen Wandels und des Umgangs mit einer sich ändernden Altersstruktur in Verwaltung und Gesellschaft, sowie
- die Nutzung der Potentiale der Digitalisierung.

Über die Organisations- und Personalentwicklungsstrategie sowie die daraus abgeleiteten und beschriebenen Maßnahmen möchte ich Sie gern unterrichten und zu gegebener Zeit dazu auch das Gespräch mit Ihnen aufnehmen.

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Schrödter

Modernes Regierungshandeln in Schleswig-Holstein: Zukunftsfähige Verwaltung und moderner, attraktiver Arbeitgeber

**Strategische Ziele
für die Organisations- und Personalentwicklung
der Landesverwaltung
zur Sicherstellung eines modernen Regierungshandelns
- Organisations- und Personalentwicklungsstrategie -**

Stand: 26.09.2019

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	3
1 Ziele, Herausforderungen und Ansatzpunkte	4
2 Zielsetzung der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie	8
3 Konkrete Maßnahmen in den Handlungsfeldern	9
3.1 Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung	10
3.1.1 Weiterentwicklung des flexiblen Arbeitens	10
3.1.2 Flexible Arbeitszeit	11
3.1.3 Stärkung und Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und betriebliche Suchtprävention und Suchthilfe	12
3.1.4 Überprüfung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien	14
3.1.5 Expertinnen- und Expertenkarriere konzipieren	15
3.1.6 Coachingangebote für Führungskräfte	16
3.1.7 Kompetenzzentrum für Führungskräfte	17
3.1.8 Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Organisationsentwicklung (Beratungsangebote)	18
3.2 Gleichstellung der Geschlechter als ressortübergreifender Ansatz	20
3.3 Bewältigung des demografischen Wandels/ Umgang mit veränderter Altersstruktur	21
3.3.1 Personalmarketing	21
3.3.2 Verbesserung der Auswahlverfahren zur Personalgewinnung	23
3.3.3 Stellendoppelbesetzung ermöglichen	24
3.3.4 Arbeitshilfe für professionalisiertes Onboarding	25
3.3.5 Aufbau eines Wissensmanagements für die Landesverwaltung	26
3.3.6 Duale Studiengängen für Ingenieurinnen und Ingenieure	27
3.3.7 Prüfung der Einführung eines Masterstudienganges für den Bereich Verwaltung	28
3.4 Nutzung der Potenziale der Digitalisierung	30
3.4.1 Verwaltungsinformatik an der FHVD	31

3.4.2	Bereitstellung eines zentralen Fort- und Weiterbildungsangebots im Bereich Digitalisierung für die Landesverwaltung (digit – Fit für Digitalisierung)	32
3.5	Ressortspezifische Maßnahmen	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herausforderungen für die Organisations- und Personalentwicklung	5
Abbildung 2: Ineinandergreifen der Herausforderungen	7
Abbildung 3: Übersicht strategischer Rahmen für modernes Regierungshandeln	8
Abbildung 4: Übersicht der Maßnahmen	9

1 Ziele, Herausforderungen und Ansatzpunkte

Die politischen Ziele der Landesregierung lassen sich nur mit einer modern und professionell aufgestellten Verwaltung verwirklichen.

Aufgabe der Landesregierung Schleswig-Holstein ist es, die Landesverwaltung zielgerichtet und nachhaltig weiterzuentwickeln, um den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Unternehmen effiziente und hochwertige Verwaltungsleistungen anbieten zu können; Entscheidungsprozesse werden darüber hinaus transparent und nachvollziehbar. Damit verbindet sich Akzeptanz und Vertrauen in die staatlichen Institutionen.

Gleichzeitig muss sich das Land im Wettbewerb um die besten Köpfe als moderner, attraktiver Arbeitgeber behaupten.

Das macht es erforderlich, die Grundlagen der zukünftigen Organisations- und Personalentwicklung strategisch zu beschreiben. Sie orientieren sich an den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und definieren ressortübergreifend verschiedene Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen.

Die Strategie betrachtet Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie des Personalmanagements im Zusammenhang. Neue Lösungen und Ansätze der Personalwirtschaft, der Nachwuchskräftegewinnung, der Reorganisation und des öffentlichen Dienstrechts werden erarbeitet und im Gesamtkontext fortentwickelt.

Einzelne Maßnahmen befinden sich bereits in der Umsetzung, weitere Maßnahmen kommen hinzu.

Für die strategische Organisations- und Personalentwicklung der Landesverwaltung sieht die Landesregierung folgende markante Herausforderungen:

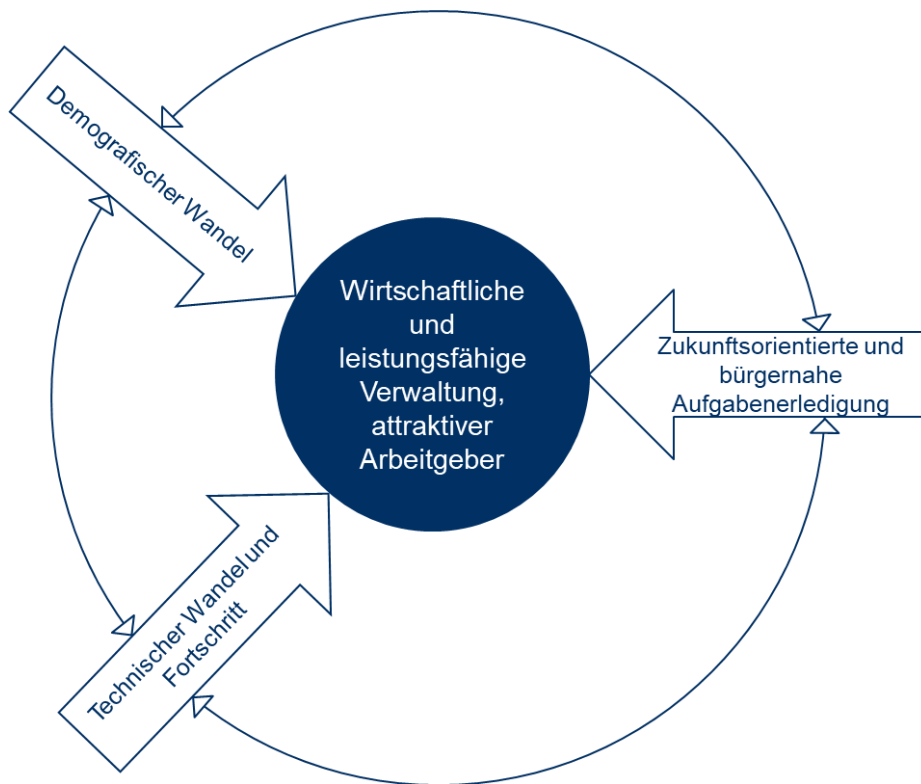


Abbildung 1: Herausforderungen für die Organisations- und Personalentwicklung

Demografischer Wandel

Aufgrund der demografischen Entwicklung in Schleswig-Holstein werden von 2019 bis 2027 ca. 30 Prozent der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in den Ruhestand eintreten. Es ist von hoher Bedeutung, das Wissen und die Erfahrungen der ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation zu erhalten und weiterzugeben. Ausgesprochen wichtig ist es zudem, vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte weiterhin hochqualifiziertes Personal und motivierte Nachwuchskräfte für die Landesverwaltung zu gewinnen.

Zukunftsorientierte und bürgernahe Aufgabenerledigung

Nachdem das Land Schleswig-Holstein den strukturellen Haushaltsausgleich erreicht hat, gilt es, diesen dauerhaft sicherzustellen und dabei gleichwohl seine Aufgaben erfüllen zu können. Dazu bedarf es einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Verwaltung.

Einen wichtigen Beitrag liefert ein zielgerichtetes strategisches Personalmanagement, so dass Gestaltungsspielräume geschaffen werden. Darüber hinaus ist von entscheidender Bedeutung, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Landesverwaltung durch innovative Maßnahmen zu erhalten und weiter zu verbessern. Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung bleiben auf konstant hohem Niveau und werden absehbar zunehmen. So steigen Umfang und Komplexität der Aufgaben. Die Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit der Verwaltung und die Schaffung von Formen übergreifender Zusammenarbeit sind daher weiter in den Blick zu nehmen.

Technischer Wandel und Fortschritt

Die zunehmende Digitalisierung von Verwaltungsabläufen bietet vielfältige Chancen zur Optimierung der Arbeit der Landesverwaltung. So werden IT-Verfahren eingesetzt, um die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung deutlich zu erhöhen. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Nutzung der Zukunftstechnologie zu qualifizieren und gemeinsam mit ihnen die aus der Digitalisierung folgenden Veränderungen zu gestalten.

Die Herausforderungen können nicht isoliert betrachtet werden. Sie stehen in Beziehungen zueinander.



Abbildung 2: Ineinandergreifen der Herausforderungen

2 Zielsetzung der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie

Mit der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie werden folgende drei ressortübergreifende Handlungsfelder benannt:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung
- Bewältigung des demographischen Wandels Umgang mit veränderter Altersstruktur
- Nutzung der Potenziale der Digitalisierung

Hieraus werden langfristig aufeinander abgestimmte Ziele und Maßnahmen entwickelt, um die Landesverwaltung frühzeitig und nachhaltig auf die Herausforderungen vorzubereiten. Die Strategie gibt einen Rahmen für neue Maßnahmen und Projekte der gesamten Landesverwaltung vor. Modernes, in die Zukunft gerichtetes Regierungshandeln setzt vernetztes Denken und Vorgehen voraus.

Aus den Zielen und Maßnahmen werden für die operative Umsetzung in den Ressorts konkrete Projekte entwickelt (z. B. Projekt zur Prozessoptimierung und -automatisierung in einer Dienststelle).

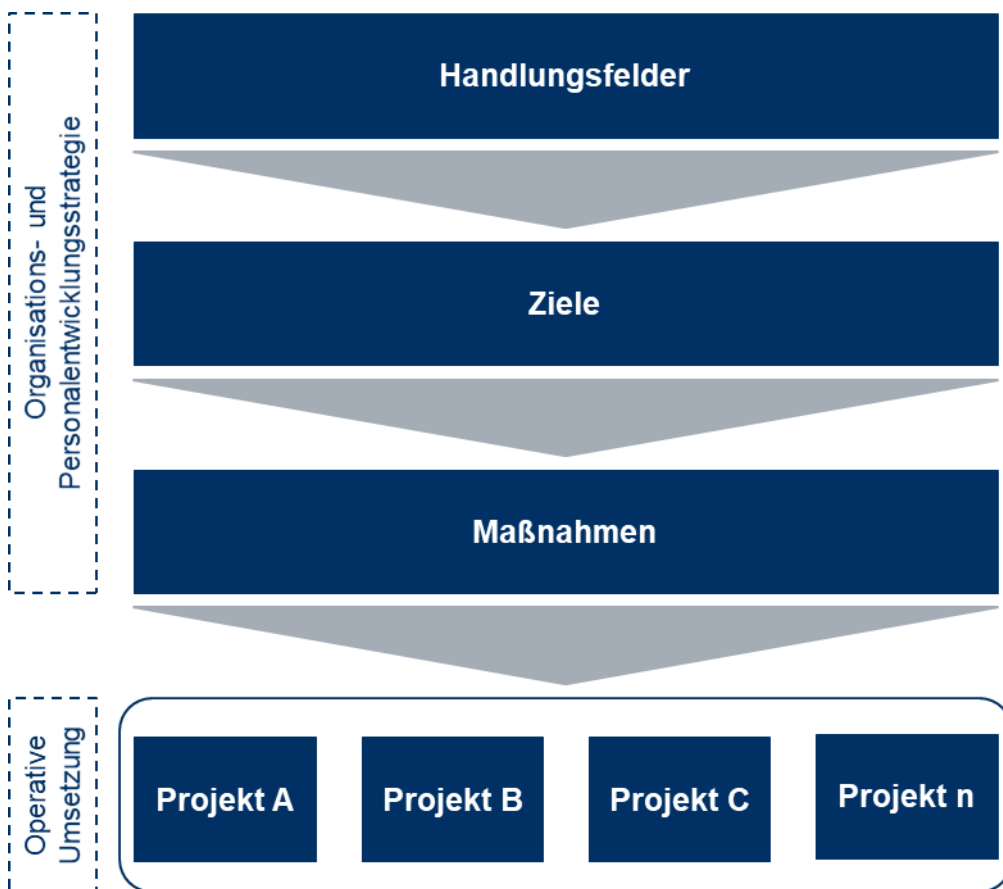


Abbildung 3: Übersicht strategischer Rahmen für modernes Regierungshandeln

3 Konkrete Maßnahmen in den Handlungsfeldern

Die Bewältigung der zentralen Herausforderungen führt zu folgenden drei Handlungsfeldern:

1. Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung
2. Bewältigung des demografischen Wandels/ Umgang mit veränderter Altersstruktur
3. Nutzung der Potenziale der Digitalisierung

Daraus werden die folgenden Ziele und Maßnahmen abgeleitet, die in ihrer Gesamtheit auch die Unterstützung der Ressorts erfordern. Die Gleichstellung der Geschlechter ordnet sich diesen zentralen Handlungsfeldern selbständig zu.

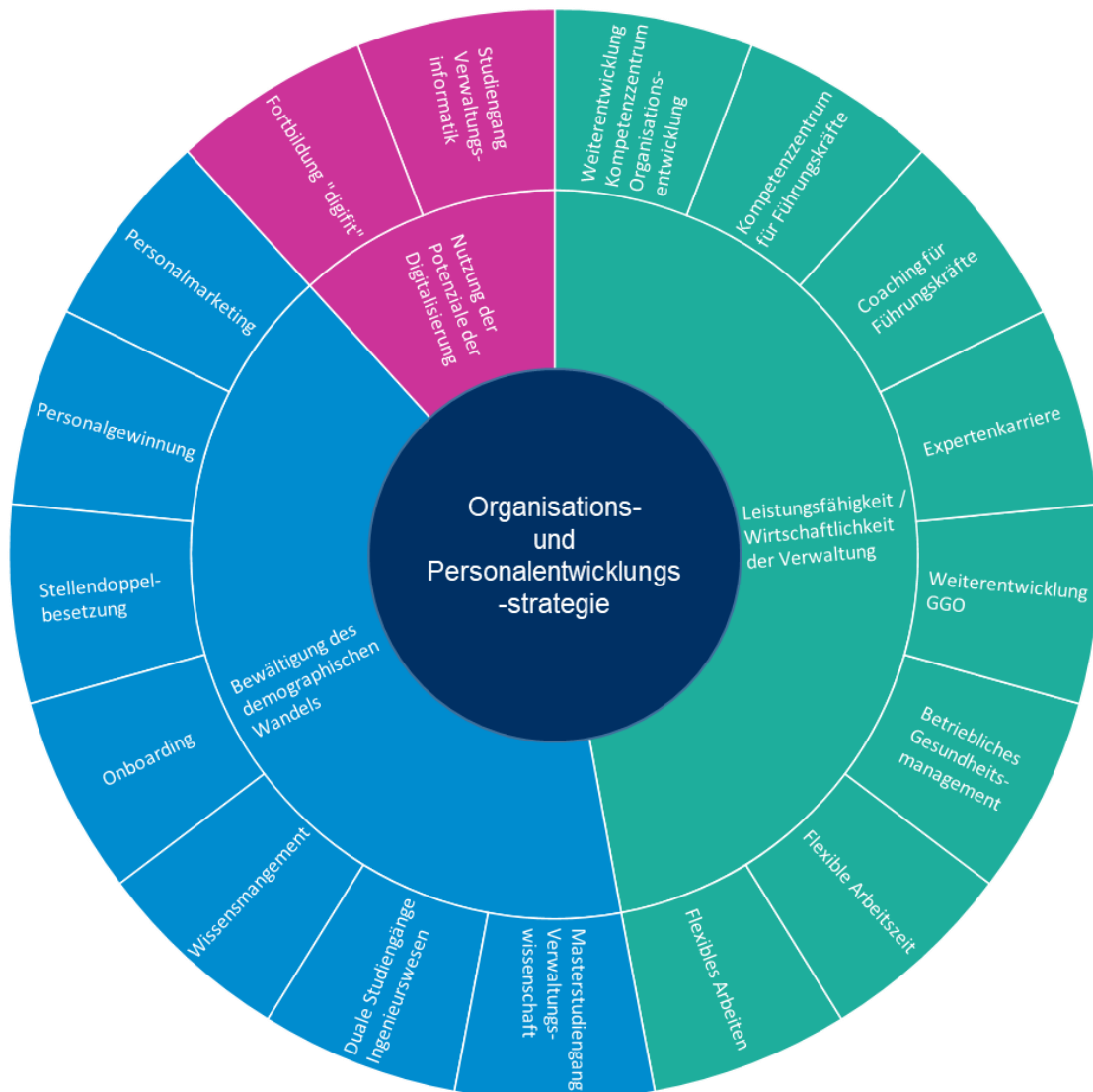


Abbildung 4: Übersicht der Maßnahmen

3.1 Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung

Mit den unten beschriebenen Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung werden folgende Ziele verfolgt:

- Umsetzung der politischen Ziele der Landesregierung bei nachhaltiger Sicherung der Verfassungskonformität des Haushalts und der Aufgabe, die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung weiter zu verbessern
- Umsetzung der Vorhaben der Landesregierung und Erfüllung des gesetzlichen Auftrags: zielgerichtete Umsetzung von Landesgesetzen sowie der Vorgaben der EU und des Bundes
- Stärkung der Möglichkeiten zur Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger und der Bürgerorientierung des Verwaltungshandelns
- Hohe Dienstleistungsorientierung gegenüber Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen: Sicherstellen schneller und unbürokratische Verwaltungsabläufe und Informationszugänge

3.1.1 Weiterentwicklung des flexiblen Arbeitens

3.1.1.1 Ausgangslage

Die kontinuierliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bleibt eine zentrale Herausforderung. Dieses gilt insbesondere bei der Betreuung von Kindern und Angehörigen.

Flexible Arbeitsformen sollen den Beschäftigten ermöglichen, die Arbeitszeit unter Berücksichtigung der Anforderungen des Arbeitsplatzes auch mit ihren Bedürfnissen abzustimmen, um die Anforderungen von Beruf, Familie und Privatleben besser aufeinander abstimmen zu können.

Mit dem Abschluss der Vereinbarung gemäß § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein (MBG Schl.-H.) über Rahmenbedingungen für flexible Arbeitsformen in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein und dem Inkrafttreten zum 01.04.2018 wurde ein Meilenstein zur Flexibilisierung des Arbeitsortes erreicht. Damit sind einheitliche, ressortübergreifende Regelungen für flexible Arbeitsformen in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein geschaffen. Diese Regelung ermöglicht, die Arbeit an mehreren Tagen in der Woche außerhalb der Dienststelle ausführen zu können.

3.1.1.2 Maßnahmenbeschreibung

Neben der Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Flexibilisierung des Arbeitsortes nach landesweit einheitlichen Standards ist es notwendig, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei sind die Erfahrungen mit der Umsetzung der Vereinbarung zu nutzen. Darüber hinaus besteht das Angebot, die Umsetzung in den Ressorts in der Praxis zu begleiten. Dazu werden die Dienststellen auf Anfrage beraten. Ferner ist geplant, die Vereinbarung nach einem Zeitraum von 18 Monaten nach Inkrafttreten zu evaluieren. Die Spitzenorganisationen werden in die Ausgestaltung der Evaluation einbezogen. Ein besonderer Fokus der Evaluation wird auch auf den dienststellenbezogenen Vereinbarungen nach § 57 MBG Schl.-H. und damit der Umsetzung in den Ressorts liegen.

3.1.1.3 Nutzen der Maßnahme

Durch die Maßnahme wird die nachhaltige Implementierung und Qualitätssicherung der mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften getroffenen Vereinbarung gesichert. Die flexiblen Arbeitsformen sind ein Instrument zur Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und helfen, die Attraktivität und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu steigern.

3.1.1.4 Weiteres Vorgehen

Neben der konzeptionellen Aufarbeitung der Evaluierungsinhalte wird das flexible Arbeiten durch folgende Aktivitäten weiterentwickelt:

- Beratung von Dienststellen zur Umsetzung der Vereinbarung gemäß § 59 MBG Schl.-H.
- Entwicklung einer Handreichung mit folgenden Inhalten:
 - Beratung zu den Grundsätzen der Vereinbarung
 - Leitfäden für Beschäftigte und Führungskräfte, die den Umgang mit flexiblen Arbeitsformen unterstützen sollen

3.1.2 Flexible Arbeitszeit

3.1.2.1 Ausgangslage

Der derzeitige Arbeitszeitrahmen ist in der 59er Vereinbarung über die Grundsätze der variablen Arbeitszeit geregelt:

- Arbeitszeitrahmen: 6.30 Uhr bis 19.30 Uhr
- Funktionszeit (hinreichende Erreichbarkeit) der Organisationseinheit von 9.00 Uhr bis 15.00 Uhr

- Zeitkonto: freie Disposition der doppelten Wochenarbeitszeit als Guthaben im Rahmen der gesetzlichen Regelung; Möglichkeit des Aufbaus eines Zeitguthabens (unter bestimmten Bedingungen) bis zum fünffachen der wöchentlichen Arbeitszeit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM): Maßnahmen der Dienststelle zur Gesunderhaltung können in angemessenem Rahmen auf die Dienstzeit angerechnet werden.

3.1.2.2 Maßnahmenbeschreibung

Es werden Gespräche mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zur weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit geführt. Dabei wird eine Neuregelung der Grundsätze der variablen Arbeitszeit mit dem Ziel der Ausweitung des Arbeitszeitrahmens angestrebt.

3.1.2.3 Nutzen der Maßnahme

Die Ausweitung des Arbeitszeitrahmens verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) sowie die Work-Life-Balance. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen größere Selbstbestimmtheit und Flexibilität. Gleichzeitig wird die Verwaltung selbst deutlich flexibler und kann die Arbeitserledigung besser auf die jeweiligen Aufgaben ausrichten. Im Ergebnis wird die Attraktivität des Landes Schleswig-Holstein als Arbeitgeber gesteigert und die Qualität der Dienstleistung verbessert

3.1.2.4 Weiteres Vorgehen

Es werden Verhandlungen nach Maßgabe eines entsprechenden, noch einzuholenden Verhandlungsmandats aufgenommen. Zuvor werden Sondierungsgespräche geführt.

3.1.3 Stärkung und Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und betriebliche Suchtprävention und Suchthilfe

3.1.3.1 Ausgangslage

Seit 2015 besteht eine Vereinbarung nach § 59 MBG Schl.-H. zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung, die eine Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatskanzlei vorsieht.

Außerdem gab es in der Staatskanzlei bereits eine Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz (LSA), die im Januar 1992 von der Landesregierung auf Initiative der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalvertretung eingerichtet worden war. Mit

Wirkung vom 16. Juli 2019 wurden beide Leitstellen zu der Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement und Suchtprävention zusammengeführt, die für alle Bereiche der Landesverwaltung zuständig ist.

3.1.3.2 Maßnahmenbeschreibung

Es soll ein ressortübergreifendes BGM aufgebaut werden, um für alle Beschäftigten der Landesverwaltung vergleichbare Bedingungen zu schaffen. Durch die Qualifizierung von Ansprechpersonen für das BGM und der Einrichtung des Arbeitskreises BGM wird ein Netzwerk gebildet, um den fachlichen Austausch zur Weiterentwicklung des BGM zu ermöglichen. Über die Leitstelle BGM werden die ressortübergreifenden Aktivitäten koordiniert, entwickelt und begleitet (z. B. Einrichtung eines Gesundheitsportals, ressortübergreifende Statuserhebung).

Als Teil des ressortübergreifenden BGM hält die LSA ein flächendeckendes Angebot zur Abwehr von Suchtgefahren am Arbeitsplatz für alle Beschäftigten der Landesverwaltung vor. Sie versteht sich als Serviceeinrichtung, die insbesondere folgende Aufgaben wahrnimmt:

- die Ausbildung betrieblicher Ansprechpersonen bei Sucht und psychischen Auffälligkeiten, ihre Weiterqualifizierung und Vernetzung
- die Schulung von Führungskräften und anderen betrieblichen Funktionsträgern im Umgang mit Suchterkrankungen
- die Entwicklung und Realisierung von Präventionsmaßnahmen
- die Koordinierung von individueller Hilfe im Einzelfall
- und die Suchtprävention mit Nachwuchskräften

3.1.3.3 Nutzen der Maßnahme

Durch das BGM schafft und gestaltet die schleswig-holsteinische Landesverwaltung systematisch und nachhaltig gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse. Zudem werden die Beschäftigten bei Bedarf in ihrem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten unterstützt. Dadurch werden die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit erhalten und insgesamt wirkt es sich positiv auf das Betriebsklima in der Landesverwaltung aus.

Ziel des BGM ist es, nachhaltig dazu beizutragen, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten.

3.1.3.4 Voraussetzungen

Ein erfolgreiches ressortübergreifendes BGM setzt ausreichende Ressourcen (Budget und Personal) voraus, um kontinuierlich und landesweit dieses Thema weiterzuentwickeln und zu unterstützen. Auch die Schaffung eines Netzwerkes und deren Pflege kann nur mit einer entsprechenden personellen Ausstattung, zentral ressortübergreifend wie auch dezentral in den Ressorts, erreicht werden. Angestrebt wird die strukturelle Verankerung inklusive Zeitanteilen und finanzieller Ausstattung für die Ansprechpersonen im BGM.

3.1.3.5 Weiteres Vorgehen

Die betrieblichen Ansprechpersonen für Sucht und psychische Auffälligkeiten sowie das BGM werden kontinuierlich qualifiziert, fortgebildet und vernetzt.

3.1.4 Überprüfung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien

3.1.4.1 Ausgangslage

Die Gemeinsame Geschäftsordnung für die Ministerien des Landes Schleswig-Holstein (GGO) ist am 01.01.1998 in Kraft getreten. Sie ist als Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 MBG Schl.-H. ausgestaltet. Die zugeordneten Ämter sowie nachgeordneten Behörden sollen die Regelungen der GGO in ihren Geschäftsordnungen berücksichtigen. Die GGO enthält Rahmenregelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur teamorientierten Zusammenarbeit untereinander und mit Dritten.

3.1.4.2 Maßnahmenbeschreibung

Die GGO soll dahingehend überprüft werden, ob die Ministerien mit den vorgegebenen Rahmenregelungen der GGO schnell, flexibel und kompetent auf die gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Veränderungen reagieren können. Wird Anpassungsbedarf festgestellt, soll dieser in die GGO aufgenommen werden. Aus dem Kreis der Organisationsreferentenkonferenz (ORK) wurde ein Projekt „Überprüfung der GGO“ initiiert.

3.1.4.3 Nutzen der Maßnahme

Die Überprüfung der GGO soll sicherstellen, dass die darin enthaltenen Regelungen weiterhin eine effiziente Arbeitserledigung in den Ministerien erlauben. Dazu zählt auch, dass veränderte Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit bzw. gesellschaftliche Veränderungen in der Organisationsentwicklung durch die Regelungen der GGO hinreichend abgedeckt sind.

3.1.4.4 Voraussetzungen

Damit die Ministerien Vorschläge, Wünsche und Hinweise zur Änderung der GGO frühzeitig einbringen können, wird die Organisationsreferentenkonferenz (ORK) als Arbeitsgremium genutzt.

3.1.4.5 Weiteres Vorgehen

Die einzelnen Kapitel der GGO werden geprüft und bearbeitet. Die endgültige Konzeption wird in der Besprechung der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre vorgestellt und ggf. entschieden. Danach werden ggf. Verhandlungen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften aufgenommen.

3.1.5 Expertinnen- und Expertenkarriere konzipieren

3.1.5.1 Ausgangslage

Mit der Befähigung für die Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (LG 2, 2. EA) besteht grundsätzlich die Befähigung, alle Ämter dieser Laufbahngruppe zu erreichen.

Das Amt A 16 SHBesG ist grundsätzlich mit der Übernahme von Führungsverantwortung verknüpft.

Für die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung kann es von Bedeutung sein, in bestimmten Ausnahmefällen auch spezialisierten Fachkräften eine Perspektive bis hin zu A 16 zu bieten und diese auch ohne Übernahme von Führungsaufgaben zu fördern. Der Bedarf an diesen Fachkräften kann weiter zunehmen.

3.1.5.2 Maßnahmenbeschreibung

Es werden Bedingungen und Voraussetzungen für Expertenkarrieren in der öffentlichen Verwaltung definiert und ressortübergreifend vereinbart. Ziel ist es, Vorschläge für einen zwar grundsätzlich restriktiven, gleichwohl aber ausgewogenen Umgang mit diesem Instrument zu entwickeln. Grundsätzlich sollte in jeder Laufbahn für Berufseinsteiger transparent sein, welche Ämter bzw. Entgeltgruppen erreicht werden können und welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein bzw. werden müssen.

3.1.5.3 Nutzen der Maßnahme

Das Instrument dient der Bindung und Anwerbung hochqualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Expertenwissen verbleibt in der Landesverwaltung, wenn diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Experten weiter gefördert werden. Die eigene Fachexpertise der Landesverwaltung wird gestärkt. Ein entsprechendes Karrieremodell fördert die Attraktivität des Arbeitgebers.

3.1.5.4 Voraussetzungen

Die Anwendung dieses Instrumentes setzt ein einheitliches Grundverständnis für die Vergabe des Amtes A 16 unter dem Gesichtspunkt „Expertenkarriere“ voraus. Basis ist ein geeintes Konzeptionspapier mit Eckpunkten, die ressortspezifisch nach eigenen Anforderungen zu konkretisieren sind. Die Vergabe des Amtes erfolgt im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Laufbahn-, Besoldungs- und des Haushaltsrechts.

3.1.5.5 Weiteres Vorgehen

Das Thema wird im Rahmen einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe aufgearbeitet und konzipiert.

3.1.6 Coachingangebote für Führungskräfte

3.1.6.1 Ausgangslage

Demographischer Wandel, Digitalisierung und die steigende Komplexität der Aufgaben erfordern eine Führungskultur und Organisationsentwicklung, die die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität des Landes Schleswig-Holstein als Arbeitgeber sicherstellt.

Führungskräfte tragen dabei besondere Verantwortung. Sie nehmen bei Veränderungsprozessen und Umorganisationen eine Schlüsselrolle ein. Von ihnen wird neben Führungskompetenzen wie einer zielorientierten, motivierenden Kommunikation und einem effizienten Selbstmanagement auch eine selbstreflektierte Ausgestaltung der eigenen Führungsrolle als persönliche Kompetenz erwartet.

3.1.6.2 Maßnahmenbeschreibung

Coaching ist ein Personalentwicklungsinstrument und hat sich als fester Bestandteil der Personalentwicklung etabliert. Es handelt sich um eine kurz- bis mittelfristige Beratung mit dem Ziel der Förderung und Unterstützung der Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion sowie der Stärkung der Autonomie des Coachee.

Das Coaching-Konzept zielt vor allem auf Personen mit Führungsaufgaben ab:

- Führungskräfte mit Führungserfahrung
- Nachwuchsführungskräfte
- Führungskräfte beim Übergang in eine herausgehobene Führungsposition

3.1.6.3 Nutzen der Maßnahme

Coaching ist eine individuelle Beratungsleistung, die intensiver und nachhaltiger als eine reguläre Fortbildung wirkt.

Ziele und Lerngegenstände des Coachings sind:

- die Erhöhung der Selbstwirksamkeit, Selbstreflexion sowie der Selbstmanagementkompetenzen in herausfordernden beruflichen Situationen
- Förderung des autonomen Handelns
- Stärkung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskompetenzen und Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums und der Selbstwirksamkeit
- Aufbau von Erfahrungswissen sowie Steigerung der Verhaltens-, Persönlichkeits- und Karriereentwicklung

3.1.6.4 Voraussetzungen

Die Arbeitsbeziehung von Coach und Coachee basiert auf Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, gegenseitiger Akzeptanz und Diskretion.

3.1.6.5 Weiteres Vorgehen

Die Vereinbarung gemäß § 59 MBG Schl.-H. zum Coachingkonzept der Landesverwaltung ist geschlossen und in Kraft getreten. Ein Coachingpool ist gebildet. Das Coaching wird als Personalentwicklungsinstrument kontinuierlich weiterentwickelt und evaluiert.

3.1.7 Kompetenzzentrum für Führungskräfte

3.1.7.1 Ausgangslage

Die Evaluation des Fortbildungskonzeptes hat unter anderem einen Bedarf der Ressorts für ressortübergreifende Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte ergeben. Die Arbeitskreise zur Personalentwicklung und Fortbildung haben dieses Thema aufgegriffen und erste Ansätze für entsprechende Veranstaltungen entwickelt. Hierbei wurden Fortbildungsinhalte, Zielgruppen und geeignete Formen der Wissensvermittlung erarbeitet.

3.1.7.2 Maßnahmenbeschreibung

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte wird als digitale Plattform eingerichtet. Dieses ermöglicht passgenaue Fort- und Weiterbildungsangebote und trägt zur ressortübergreifenden Vernetzung der Führungskräfte bei.

Die Angebote sind zielgruppengenau auf Nachwuchsführungskräfte, auf die Führungsebene und deren Stellvertretungen in den Ämtern A9 bis A12 SHBesG (bis 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, smartes Führungsspektrum), auf die Führungsebene in den Ämtern A12 bis A15 SHBesG (mehr als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erweitertes Führungsspektrum), auf die Führungsebene A16 SHBesG und darüber, auf die Führungsebene ab B3 SHBesG sowie die politischen Entscheidungsträgerinnen und –träger abgestimmt. Zudem soll eine spezielle Reihe für neue Führungskräfte angeboten werden.

Im Rahmen der Pilotierung reichen die Seminare von den „Grundlagen der Personalführung“, der „Kommunikation und Gesprächsführung“ über die „Routinen – Die Macht der Gewohnheit“, bis hin zum „Individuellen Medientraining für Interviews und Pressekonferenzen“.

3.1.7.3 Nutzen der Maßnahme

Ziel der Maßnahme ist es, Kompetenzen der Führungskräfte durch standardisierte Module zu stärken. Außerdem steht eine ressortübergreifende Netzwerkbildung der Führungskräfte im Vordergrund.

3.1.7.4 Weiteres Vorgehen

Für das Jahr 2019 wurden Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte entwickelt und mit der Pilotierung begonnen. Die Konzeption wird in Bezug auf Themen und Trainer sowie den Erkenntnissen aus der Pilotierung weiter spezifiziert. Im Zuge eines neuen Anmeldeportals für Fortbildungen ist beabsichtigt, die Seminare dort zu veröffentlichen.

3.1.8 Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Organisationsentwicklung (Beratungsangebote)

3.1.8.1 Ausgangslage

Für die Landesverwaltung Schleswig-Holstein ist die kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung der Organisation der Dienststellen der Landesverwaltung von großer Bedeutung. So sind effiziente Organisationsstrukturen und Abläufe in der Verwaltung eine zentrale Voraussetzung, um die knappen Finanzmittel

und das vorhandene Personal der Landesverwaltung - insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels - zielgerichtet einzusetzen. Zudem muss die Organisation der Landesverwaltung an die Herausforderungen der Digitalisierung herangeführt werden, um die Potenziale der Digitalisierung optimal für die Landesverwaltung nutzen zu können.

3.1.8.2 Maßnahmenbeschreibung

Es wird an zentraler Stelle in der Staatskanzlei mit dem Kompetenzzentrum Organisationsentwicklung schrittweise eine eigene interne Organisationsberatung aufgebaut. Diese berät und unterstützt die Dienststellen der Landesverwaltung bei der Durchführung von Organisationsprojekten. Hierfür arbeiten erfahrene und für diesen Themenbereich spezialisierte eigene Organisationsberaterinnen und –berater der Landesverwaltung in Organisationsprojekten der Dienststellen mit. Die Aufgaben und die Arbeitsweise der internen Organisationsberatung der Landesverwaltung sind somit vergleichbar mit dem „Inhouse Consulting“ in großen Konzernen der Privatwirtschaft. Vorteilhaft ist hierbei, dass Wissen und Erfahrung aus abgeschlossenen Projekten der Landesverwaltung erhalten bleiben.

Neben der Projektdurchführung durch eigene Beraterinnen und Berater der Landesverwaltung werden weiterhin ergänzend auch externe Beratungsunternehmen mit der Durchführung von Organisationsuntersuchungen beauftragt. Hierbei bringen die internen Beraterinnen und Berater der Landesverwaltung ihre Expertise ein, um den jeweiligen Projektauftrag zielgerichtet zu definieren und für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand qualifizierte Beratungsunternehmen auszuwählen. Auch bei der Steuerung der externen Beratungsunternehmen unterstützen die internen Organisationsberaterinnen und –berater der Landesverwaltung die jeweiligen Dienststellen.

3.1.8.3 Nutzen der Maßnahme

Durch Aufbau einer eigenen Organisationsberatung der Landesverwaltung werden Fachkompetenz und Fähigkeiten der Landesverwaltung zur Durchführung von Organisationsprojekten nachhaltig gestärkt. Darüber hinaus wird den Abhängigkeiten öffentlicher Verwaltungen von externen Beratungsunternehmen wirksam entgegengesteuert.

3.1.8.4 Voraussetzungen

Für die Mitarbeit in Organisationsprojekten ist eine ausreichende personelle Ausstattung des Kompetenzzentrums Organisationsentwicklung erforderlich.

3.1.8.5 Weiteres Vorgehen

Der Aufbau und die Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums für Organisationsentwicklung werden fortgesetzt.

3.2 Gleichstellung der Geschlechter als ressortübergreifender Ansatz

Die chancengerechte Beteiligung von Frauen insbesondere auch auf Führungsebene ist ein Schwerpunkt der gleichstellungspolitischen Arbeit der Landesregierung. Insbesondere soll der „Sprung“ potentieller weiblicher Führungskräfte an der Schwelle zu den herausgehobenen Führungspositionen der obersten Landesbehörden unterstützt werden. Hierzu ist eine Prüfung der Besetzungsverfahren im Hinblick auf die Einbringung von Frauen vorgesehen. Ansatzpunkte zur Formulierung von Ausschreibungen, die Geschlechtergerechtigkeit fördern, sind im GstG SH bereits vorgesehen.

Zur Entwicklung wirkungsvoller Maßnahmen ist darüber hinaus beabsichtigt, zusätzliche Auswertungen über die Beteiligung von Frauen in den unterhalb der Führung liegenden Ebenen unter anderem unter Berücksichtigung der Altersstruktur sowie die Beteiligung von Frauen in Aufstiegsverfahren zu erfassen.

Ein weiterer Ansatz zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führung kann - angesichts des hohen Anteils von Frauen an den Teilzeitbeschäftigten (86 Prozent) - die Förderung von Teilzeit insbesondere auch auf Führungsebene mit dem Ziel sein, nicht nur die Inanspruchnahme von Teilzeit zu erleichtern, sondern konsequenterweise auch die Akzeptanz von Teilzeit insbesondere in Führungsfunktionen zu verbessern und die Führungskultur des Landes dahingehend weiter zu entwickeln.

Maßnahmen zur Steigerung der Inanspruchnahme von Teilzeit richten sich in gleicher Weise an Frauen und Männer. Neben den bestehenden Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf können mögliche Ansätze sein:

- Flexibilisierung der Organisationsstruktur
- Förderung von mobiler Arbeit/ Wohnraumarbeit auch auf Führungsebene
- Fortbildung für Teilzeit-Führungskräfte
- Erweiterung des Anforderungsprofils für Führungskräfte

In die Entwicklung wirkungsvoller Maßnahmen werden alle Ressorts eingebunden.

3.3 Bewältigung des demografischen Wandels/ Umgang mit veränderter Altersstruktur

Mit den unten beschriebenen Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels werden folgende Ziele verfolgt:

- Gewinnen qualifizierter Nachwuchskräfte für die Landesverwaltung
- Steigerung der Attraktivität für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger
- Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten
- Verbesserung der Work-Life-Balance, Schaffen eines modernen und flexiblen Arbeitsumfeldes zur langfristigen Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Stärkung des Wissensaustauschs innerhalb der Verwaltung, Wissenstransfer bei Stellenwechseln

3.3.1 Personalmarketing

3.3.1.1 Ausgangslage

Die Landesverwaltung steht mit der Privatwirtschaft und anderen Verwaltungen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte. In Zukunft werden aufgrund der demografischen Rahmenbedingungen weniger junge Leute die Schule abschließen. Dabei ist zudem zu berücksichtigen, dass auch der Anteil der Schulabsolventinnen und -absolventen, die ein Studium beginnen möchten, tendenziell zunehmen wird. Damit werden deutlich weniger junge Menschen als bisher eine Ausbildung beginnen.

Das hat gravierende Auswirkungen, da sehr viele Beschäftigte in den nächsten Jahren altersbedingt ausscheiden und qualifizierte Nachwuchskräfte benötigt werden. Für die Besetzung von Nachwuchskräftestellen ist zudem eine hinreichende Anzahl von Bewerbungen erforderlich, um auf einer breiten Grundlage gute Auswahlentscheidungen treffen zu können.

Die Landesverwaltung führt deshalb seit 2015 eine landesweite Werbekampagne zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften durch, die mit dem Aufbau eines zielgerichteten Personalmarketings einhergeht. Angesichts der noch immer bestehenden unterschiedlichen Repräsentanz von Frauen und Männern in einzelnen Laufbahnen sollen laufbahnspezifische Marketing-Ansätze nicht nur zur Verbesserung der chancengerechten Beteiligung von Männern und Frauen in allen Laufbahnen beitragen, sondern auch die Potenziale des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts in der Zielgruppe stärker erschließen.

3.3.1.2 Maßnahmenbeschreibung

Die Staatskanzlei ist verantwortlich für das Personalmarketing des Landes Schleswig-Holstein als Arbeitgeber. Dieses trägt durch zielgerichtete Maßnahmen dazu bei, das Land Schleswig-Holstein als Arbeitgeber noch bekannter zu machen und die Ressorts so bei der Personalgewinnung zu unterstützen.

Um ein einheitliches und abgestimmtes Vorgehen innerhalb der Landesverwaltung zu erreichen, erstellt die Staatskanzlei in Abstimmung mit den Ausbildungsbereichen der Ressorts der Landesverwaltung jährlich einen Mediaplan. Dieser enthält alle im jeweiligen Kalenderjahr geplanten zentralen Werbemaßnahmen, die dafür im Einzelnen vorgesehenen Zeiträume sowie eine Kostenplanung. Alle Werbemaßnahmen zielen darauf ab, das Land Schleswig-Holstein in seiner Funktion als Arbeitgeber bekannter zu machen und die attraktiven, vielfältigen Berufe in der Landesverwaltung herauszustellen. Hierbei werden auch die Vorzüge des Landes als Arbeitgeber beworben, um gleichsam das Image des öffentlichen Dienstes zu verbessern.

2020 und in den Folgejahren werden konventionelle zentrale Werbemaßnahmen (u.a. Buswerbung, Kinowerbung, Unterrichtsbesuche) fortgesetzt. Auch werden die Messeauftritte des Landes um Eye-Catcher weiterentwickelt und das digitale Recruiting ausgebaut. Insbesondere wird das gut nachgefragte Ausbildungsportal zu einem Karriereportal für Nachwuchskräfte und Fachkräfte erweitert. Darüber hinaus ist beabsichtigt, Social Media (YouTube, XING inkl. Kununu, Instagram) noch stärker als bisher im Zuge der Werbekampagne einzusetzen.

3.3.1.3 Nutzen der Maßnahme

Es werden der Bekanntheitsgrad und das Image der Landesverwaltung als Arbeitgeber weiter verbessert. So wird sichergestellt, dass künftig trotz der rückläufigen Anzahl potenzieller Bewerberinnen und Bewerber weiterhin qualifizierte Nachwuchskräfte und externe Fachkräfte bedarfsgerecht gewonnen werden.

3.3.1.4 Voraussetzungen

Ein erfolgreiches Personalmarketing setzt ausreichende Ressourcen (Budget und Personal) voraus, um kontinuierlich und landesweit die Vielfalt des Landes als Arbeitgeber durch konventionelle und digitale Maßnahmen zu bewerben. Um den Erfolg zu messen und gegebenenfalls das Marketing anzupassen, ist weiterhin eine regelmäßige Wirkungsmessung erforderlich. Zudem muss eine laufende Pflege und Betreuung des Markenauftritts gewährleistet werden, um als attraktiver und moderner Arbeitgeber für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber interessant zu

bleiben. Dies gilt insbesondere für das Ausbildungs- bzw. Karriereportal sowie für die Nutzung von Social Media.

3.3.1.5 Weiteres Vorgehen

Es ist wichtig, die bestehenden Ansätze und Maßnahmen zum Personalmarketing weiterzuentwickeln und zu intensivieren. Dies gilt insbesondere für Werbemaßnahmen im Bereich des digitalen Recruitings. Ab 2019 wird der Schwerpunkt der Werbung von der konventionellen Werbung in Richtung digitales Recruiting sukzessive verschoben werden (u.a. Einführung von Instagram, Einsatz digitaler Werbemedien, weitere Recruiting-Filme auf YouTube etc.). Zudem soll die Personalgewinnung unterstützt werden, indem für Schüler und Studierende verstärkt qualifizierte Praktikumsstellen angeboten werden.

3.3.2 Verbesserung der Auswahlverfahren zur Personalgewinnung

3.3.2.1 Ausgangslage

Aktuell sind neue oder freigewordene Stellen über einen längeren Zeitraum vakant. Längere Stellenbesetzungsverfahren bergen hingegen die Gefahr, dass sich Bewerberinnen oder Bewerber anderweitig orientieren. Die Zahl der durchzuführenden Auswahlverfahren wird in den nächsten Jahren weiter deutlich steigen, da aufgrund der Altersstruktur der Landesverwaltung bis 2028 ein hoher Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen wird.

3.3.2.2 Maßnahmenbeschreibung

Es wird eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe unter Einbeziehung des für die Gleichstellung ressortübergreifend zuständigen Referates gebildet, um einen Soll-Prozess für Personalauswahlverfahren zu erarbeiten.

Die Arbeitsgruppe untersucht die aktuellen Auswahlprozesse in ausgewählten Ressorts. Hierbei werden Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten der derzeitigen Prozesse der Auswahlverfahren untersucht. Insbesondere wird geprüft, wie Liege- und Wartezeiten reduziert werden können. Auch die Intensivierung des IT-Einsatzes wird in diesem Zusammenhang geprüft. Angesichts der Unterrepräsentanz von Frauen auf der Ebene herausgehobener Führungspositionen wird geprüft, mit welchen Maßnahmen eine Steigerung des Anteils von Bewerberinnen unterstützt werden kann. Auf dieser Grundlage soll eine Empfehlung für den Ablauf von Personalauswahlprozessen erarbeitet und in einem entsprechenden Leitfaden konkretisiert werden. Ziel ist es, den Zeitraum zwischen Bewerbungsschluss und dem Vorstellungsgespräch bzw. der verbindlichen Zusage zu begrenzen.

3.3.2.3 Nutzen der Maßnahme

Die Maßnahme trägt dazu bei, die Auswahlprozesse bei Neueinstellungen zu beschleunigen. Dies ermöglicht es, lange Vakanzen der Stellen zu vermeiden und sich im Wettbewerb um Fachkräfte als Arbeitgeber noch besser zu positionieren.

3.3.2.4 Weiteres Vorgehen

Unter Federführung der Staatskanzlei wird ein Leitfaden für die Durchführung von Personalauswahlverfahren erarbeitet. Hierbei werden die Empfehlungen zu optimierten Abläufen von Personalauswahlverfahren berücksichtigt.

3.3.3 Stellendoppelbesetzung ermöglichen

3.3.3.1 Ausgangslage

Aufgrund der bestehenden Altersstruktur in der Landesverwaltung wird erwartet, dass bis 2029 ein hoher Anteil der qualifizierten Führungs- und Fachkräfte aus der Landesverwaltung Schleswig-Holstein ausscheiden werden. Für die obersten Landesbehörden wird darüber hinaus mit einer deutlichen Fluktuation gerechnet. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich die Fluktuation aufgrund des Wettbewerbs mit anderen Arbeitgebern weiter erhöhen wird. Aufgrund dieser erwarteten erheblichen Fluktuation ist es von zentraler Bedeutung, die Weitergabe von Fachwissen und Führungserfahrung an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Landesverwaltung sicherzustellen.

Zudem können Stellen aufgrund der zunehmend angespannten Bewerberlage nicht immer kurzfristig wiederbesetzt werden, so dass die Stellenbesetzung sich teilweise über einen längeren Zeitraum erstreckt.

3.3.3.2 Maßnahmenbeschreibung

Den Dienststellen der Landesverwaltung wird ermöglicht, zur Gewährleistung des Wissenstransfers Planstellen und Stellen unmittelbar vor dem dauerhaften Ausscheiden der Stelleninhaberin bzw. des jeweiligen Stelleninhabers mit einer Dauer von maximal sechs Monaten doppelt zu besetzen.

Die Stellendoppelbesetzung erfolgt in eigener Zuständigkeit der Ressorts. Den Ressorts steht es frei, die Regelung für ihre Geschäftsbereiche zu öffnen.

Jede Stellendoppelbesetzung wird in den Ressorts vermerkt. Die Dokumentation enthält u.a. Hinweise darauf, welche Stellen doppelt besetzt werden und welcher finanzielle Aufwand hiermit verbunden ist.

3.3.3.3 Nutzen der Maßnahme

Die Maßnahme gewährleistet, dass die ausscheidende Mitarbeiterin bzw. der ausscheidende Mitarbeiter das vorhandene Fachwissen und die vorhandene Erfahrung durch die Zusammenarbeit zielgerichtet an die Nachfolge weitergeben kann.

3.3.3.4 Weiteres Vorgehen

Die Stellendoppelbesetzung wird erstmals 2019 für zwei Jahre zur Probe ermöglicht. Jede Stellendoppelbesetzung wird in den Ressorts dokumentiert, so dass ausgewertet werden kann,

- welche Stellen doppelt besetzt werden,
- für welchen Zeitraum die Stelle doppelt besetzt wird und
- welcher finanzielle Aufwand hiermit verbunden ist.

Die Stellendoppelbesetzung wird systematisch evaluiert, um zu ermitteln, ob mit den Stellendoppelbesetzungen die gewünschten Effekte erzielt werden konnten oder das Vorgehen weiter optimiert werden muss.

3.3.4 Arbeitshilfe für professionalisiertes Onboarding

3.3.4.1 Ausgangslage

Onboarding bezeichnet die fachliche Einarbeitung, die soziale Integration und die kulturelle Orientierung neuer Kolleginnen und Kollegen in einem Team oder einer Dienststelle. Die Qualität des Onboarding hat maßgebliche Auswirkungen auf Zufriedenheit, Motivation und Engagement neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wirkt sich somit unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit und die Bindung zum Arbeitgeber bzw. Dienstherrn aus. Onboarding erfolgt in allen Landesdienststellen jedoch in sehr unterschiedlichem Umfang, unterschiedlicher Ausprägung und unterschiedlicher Qualität.

3.3.4.2 Maßnahmenbeschreibung

Es sind in allen Ministerien und den größeren Verwaltungsbereichen sowohl mit erfahrenen Onboardingbegleitungen als auch mit neuen Kolleginnen und Kollegen Interviews geführt worden. Ziel der Interviews war es, die Praxis, Wünsche, Ideen und Bedenken der Ressorts zu erheben und zu analysieren. Auf dieser Grundlage wird zurzeit für die Landesverwaltung eine *Onboarding.Map* erarbeitet, die einen umfassenden Überblick über das Thema Onboarding gibt. Darüber hinaus wird eine Checkliste entwickelt, um eine praxisorientierte Hilfestellung für das Onboarding in den Dienststellen der Landesverwaltung zur Verfügung zu stellen.

3.3.4.3 Nutzen der Maßnahme

Strukturiertes Onboarding hat positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit, Motivation und Engagement neuer Kolleginnen und Kollegen.

3.3.4.4 Voraussetzungen

Insbesondere die jeweiligen Führungskräfte müssen die Bedeutung und den Nutzen von Onboarding erkennen und den Einsatz von Onboarding entsprechend unterstützen.

3.3.4.5 Weiteres Vorgehen

Die Onboarding.Map und die Checkliste für Onboarding werden fertiggestellt.

3.3.5 Aufbau eines Wissensmanagements für die Landesverwaltung

3.3.5.1 Ausgangslage

Im Zuge des demographischen Wandels wird in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein bis zum Jahr 2029 ein sehr hoher Prozentsatz der Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse durch Erreichen der Altersgrenze beendet. Des Weiteren entsteht in der Praxis häufig eine Lücke zwischen Weggang und Neueinstieg von Beschäftigten, so dass Wissen nicht nahtlos weitergegeben werden kann. Es wächst die Herausforderung, die Weitergabe von Fachwissen und Führungserfahrung an neue Beschäftigte in der Landesverwaltung sicherzustellen. Darüber hinaus wird mit der Nutzung und Forcierung der Potenziale der Digitalisierung, die weiter stark verkürzte Halbwertszeit des Wissens bei einer gleichzeitig zunehmenden Ausdifferenzierung von Wissen spürbar.

3.3.5.2 Maßnahmenbeschreibung

Zur Strukturierung der komplexen Herausforderungen und Handlungsfelder und zur Entwicklung eines strukturierten, bedarfsgerechten, vorausschauenden und ganzheitlichen Wissensmanagements innerhalb der Landesverwaltung Schleswig-Holstein ist federführend von der Staatskanzlei das Projekt „Wissensmanagement in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein“ aufgelegt worden.

3.3.5.3 Nutzen der Maßnahme

Ein erfolgreich eingeführtes Wissensmanagement entlastet perspektivisch Führungskräfte, steigert die Zufriedenheit der Beschäftigten, erleichtert die Zusammenarbeit im Team und steigert die Effizienz und Effektivität der Arbeit bzw. Arbeitsergebnisse.

3.3.5.4 Voraussetzungen

Wissensmanagement als komplexes Instrument, mit welchem das Wissen systematisch identifiziert, dokumentiert/ bewahrt, verteilt, genutzt, erworben/ weiterentwickelt und bewertet werden kann, kann nur in einem individuellen, dynamischen und aktiven Prozess aufgebaut werden. Die aktive Mitarbeit am Wissensmanagement aller Beschäftigten, die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Verfahren und Techniken, die Lernbereitschaft, die Bereitschaft in den Ressorts das Thema im Haus zu platzieren und umzusetzen (Stichwort Kulturveränderung) sowie eine gesicherte Finanzierung sind die wesentlichen Voraussetzungen.

3.3.5.5 Weiteres Vorgehen

Das Projekt hat den Bericht „Wissensmanagement in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein“ vorgelegt. Für die im Bericht dargelegten Handlungsempfehlungen werden Feinkonzepte erstellt. Diese beinhalten:

- Beschreibung der einzelnen Werkzeuge
- Aufzeigen der organisatorischen Bedingungen
- personelle Auswirkungen
- technischen Voraussetzungen
- Aufwandsschätzung
- Schulungsbedarfsanalyse
- Rollout- und Pilotierungsplanung

3.3.6 Duale Studiengängen für Ingenieurinnen und Ingenieure

3.3.6.1 Ausgangslage

Die Landesverwaltung verzeichnet einen spürbaren Fachkräftemangel in den ingenieurtechnischen Berufen; dieser wird sich unter den Bedingungen des demographischen Faktors weiter verstärken. Zudem werden in der Privatwirtschaft insbesondere in Ingenieurberufen teilweise höhere Gehälter als in der Landesverwaltung gezahlt. Daher ist es bereits heute zunehmend schwerer, Ingenieurinnen und Ingenieure als „Quereinsteiger“ für die Wahrnehmung technischer Aufgaben in der Landesverwaltung zu gewinnen.

3.3.6.2 Maßnahmenbeschreibung

Die jeweiligen Fachressorts bieten in ihren Fachrichtungen duale Studiengänge für Ingenieurinnen und Ingenieure in Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Universitäten an, soweit dieses der jeweiligen Fachkräftesituation nach angemessen und erforderlich ist.

Soweit aufgrund zu geringer Studierendenzahlen oder fehlender geeigneter Studiengänge in Schleswig-Holstein keine dualen Studiengänge realisiert werden können, ist alternativ die Bindung von Studierenden in Ingenieurberufen durch Stipendien (Zuwendung) wie z. B. im Bereich des LVerGeo SH möglich.

Ergänzend zum Studium nehmen duale Studierende bzw. Stipendiaten in den Semesterferien an Praxiseinheiten in der Landesverwaltung teil. So werden den Studierenden weitere fachliche und verwaltungsspezifische Inhalte in Bezug auf Ihr Studium und ihre künftige Arbeit in der Landesverwaltung vermittelt.

3.3.6.3 Nutzen der Maßnahme

Durch duale Studiengänge bzw. Stipendien erfolgt eine frühzeitige Bindung von Studierenden, die später ingenieurtechnisch in der Landesverwaltung arbeiten möchten. Die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber wird gesteigert und die langfristige Deckung von Bedarfen in den jetzt schon bekannten Mangelberufen erreicht.

3.3.6.4 Voraussetzungen

Die Schaffung von (dualen) Studiengängen erfolgt in Kooperation mit Fachhochschulen und Universitäten. Dazu müssen ggf. Zuwendungsrichtlinien zur Begleitung des Studiums an Fach- /Hochschulen, die bereits entsprechende Studiengänge anbieten, konzeptioniert werden.

3.3.6.5 Weiteres Vorgehen

Nach der Evaluierung der bestehenden Vorhaben wie das duale Studium für Bauingenieurwesen (LBV, GMSH) und das Zuwendungsverfahren für Vermessungsingenieurwesen (LVerGeo, MILI) ist personalwirtschaftlich zu prüfen, wie die Verfahren auf andere Studiengänge ausgeweitet werden können. Die Kooperation mit der FH Kiel und TH Lübeck ist zu intensivieren.

3.3.7 Prüfung der Einführung eines Masterstudienganges für den Bereich Verwaltung

3.3.7.1 Ausgangslage

An der FHVD wird im Fachbereich Allgemeine Verwaltung der Bachelorstudiengang für Verwaltungswissenschaften angeboten. Die Möglichkeit, sich für die Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt zu qualifizieren, ist zurzeit nur im Rahmen der Qualifizierung im Sinne des § 10 a ALVO (Weiterqualifikation nach Führungspotentialanalyse) möglich. Einen Masterstudiengang gibt es an der FHVD nicht. Der

direkte Einstieg in die LG 2, 2. Einstiegsamt im Landesdienst erfolgt im Bereich der Allgemeinen Dienste zurzeit im Regelfall im Wege der Einstellung von Volljuristinnen und Volljuristen.

Masterabschlüsse (z. B. Public Management) von anderen Hochschulen werden im Rahmen des Qualifizierungsverfahrens nach § 10 a ALVO als Ersatz für die vorgeschriebene Fachfortbildung (Führungskräftefortbildung muss weiterhin - zusätzlich – erbracht werden) angerechnet. Ein direkter Einstieg in die Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt ist in Einzelfällen nach zweieinhalb Jahren entsprechender Tätigkeit nach Feststellung der Laufbahnbefähigung im Eingangsamt im Beamtenverhältnis auf Probe möglich.

3.3.7.2 Maßnahmenbeschreibung

Es wird geprüft, ob ein Masterstudiengang Public Management bei der FHVD geschaffen werden soll. Die Vorschriften zum Erwerb der Befähigung für Ämter der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt werden dahingehend erweitert, dass dieser landesinterne Masterstudiengang alternativ zur Qualifizierung nach § 10 a ALVO zur Laufbahnbefähigung der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt führt. Durch den Masterstudiengang werden den Absolventinnen und Absolventen der FHVD weitere Entwicklungschancen und Perspektiven ermöglicht.

3.3.7.3 Nutzen der Maßnahme

Ein Masterstudiengang ermöglicht die zusätzliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (interne Bewerberinnen und Bewerber) und die Vergleichbarkeit der Qualifizierung bei externen und internen Bewerbern. Als Ergänzung bzw. Alternative zum bisherigen Verfahren nach § 10 a ALVO bietet ein Masterstudiengang weitere Aufstiegsmöglichkeiten.

3.3.7.4 Voraussetzungen

Ein Masterstudiengang muss entwickelt, akkreditiert und finanziert werden. Zudem wird für den Aufbau eines Masterstudiengangs zusätzliches Lehrpersonal an der FHVD benötigt, um ein entsprechendes Unterrichtsangebot zu ermöglichen. Insbesondere sind die Auswahlkriterien zur Zulassung zu den Masterstudiengängen bei den internen Studierenden (Beschäftigte der Landesverwaltung bzw. der Kommunalen Verwaltungen mit Laufbahnbefähigung 2, 1. Einstiegsamt) zu entwickeln.

3.3.7.5 Weiteres Vorgehen

Der Bedarf eines Masterstudienganges als Alternative zur Qualifizierung nach § 10 a ALVO oder als zusätzliche Möglichkeit des Befähigungserwerbs im Rah-

men des „Durchstiegs“ ist zu prüfen. Die Praxis des Bundes und anderer Bundesländer ist zu ermitteln und in die Überlegungen ggf. einzubeziehen. Dazu ist eine Projektstudie an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft in Hamburg aufgelegt, die im Auftrag der Staatskanzlei eine rechts- und tatsachenvergleichende Grundlage für weitere Entscheidungen schafft.

3.4 Nutzung der Potenziale der Digitalisierung

Wir befinden uns aktuell in einem Kulturwandel in der Verwaltungsorganisation; dieser wird von der Digitalisierung unserer Gesellschaft getrieben. Die Entwicklung bezieht die Verwaltung erst recht mit ein. Die Digitalisierung der Verwaltung ist keine Einführung eines oder mehrerer IT-Verfahren oder die Installation einer Software. Das ist nur Mittel zum Zweck. Es geht vielmehr um eine grundsätzliche Änderung des Denkens in der Verwaltung. Die Verwaltung muss lernen, digital zu denken, sowohl was Orte als auch Wege der Verwaltung betrifft. Verwaltung muss in digitalen Prozessen denken und dafür die Verwaltungsorganisation umbauen und neu ausrichten. Für die Beschäftigten steigt der Anspruch an die Fähigkeit der Selbstorganisation in Bezug auf die Auftragserfüllung und die Arbeitsorganisation. Auch die Verwaltung muss sich von der strikten singulären Zuständigkeit hin zur Teamarbeit mit Verantwortung für eine gemeinsame Zielerreichung entwickeln. Sowohl die Verwaltung als Ganzes als auch jeder Beschäftigte und jede Führungskraft muss das Konzept des „Lebenslangen Lernens“ verinnerlichen. Die Verwaltung muss eine ständig lernende Organisation sein. Mit den beschriebenen Maßnahmen zur Nutzung der Potenziale der Digitalisierung werden folgende Ziele verfolgt:

- Umsetzung und Begleitung des Kulturwandels der Verwaltung
- Nutzung der Effizienzpotenziale von IT-Verfahren für die Landesverwaltung: Verbesserung der Qualität und Wirtschaftlichkeit von Verwaltungsprozessen
- Ermöglichen digitaler Kontakte der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen zur Landesverwaltung und Bereitstellung von Dienstleistungen durch die Landesverwaltung
- Ressortübergreifender Einsatz identischer IT-Systeme für gleichartige Bedarfe
- Qualifizieren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Veränderungen und Weiterentwicklungen der eingesetzten IT-Systeme

Bei der Umsetzung dieser werden die im Rahmen des Digitalisierungsprogramms für die Landesverwaltung entwickelten Maßnahmen berücksichtigt und ergänzt.

3.4.1 Verwaltungsinformatik an der FHVD

3.4.1.1 Ausgangslage

Als Folge der Digitalisierung gibt es immer mehr Aufgaben in der Landesverwaltung, die spezifische Kenntnisse im IT-Bereich erfordern; dies gilt auch im Umgang mit der entsprechenden Fachverantwortung für am Arbeitsplatz eingesetzte Fachverfahren. Es wird zudem zunehmend schwerer, „Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger“ mit Fachkompetenz im IT-Bereich für die Landesverwaltung zu gewinnen. Durch Fortbildungen im IT-Bereich können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem allgemeinen Verwaltungsdienst in der Regel nur eingeschränkt an komplexe IT-Aufgaben herangeführt werden.

3.4.1.2 Maßnahmenbeschreibung

Es wird neben der Ertüchtigung des vorhandenen Studiengangs im Rahmen der bestehenden Curricula durch die FHVD geprüft, ob der bestehende duale Bachelor-Studiengang Allgemeine Dienste (allgemeine Verwaltung) zukünftig mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen angeboten werden soll: Den Schwerpunkten Recht oder IT; letzterer würde mit dem Ziel einer Verbesserung der informationstechnischen Fähigkeiten des Verwaltungsnachwuchses einhergehen und damit die IT-Expertise innerhalb der Landesverwaltung langfristig zu heben helfen.

An der FHVD wird parallel dazu geprüft, ob mittelfristig auch ein Bachelor-Studiengang Verwaltungsinformatik (Wissenschaft vom Einsatz der Elektronischen Datenverarbeitung in der Öffentlichen Verwaltung) aufgebaut werden soll.

Dabei sollen die Möglichkeiten einer Kooperation mit der Fachhochschule Kiel gesondert betrachtet und gewichtet werden.

3.4.1.3 Nutzen

Mit dem entsprechenden Studienschwerpunkt oder einem Studiengang Verwaltungsinformatik wird ein Beitrag geleistet, um die IT-spezifischen Kenntnisse und Bedarfe in der Landesverwaltung mittel- und langfristig zu decken.

Die interne Ausbildung von IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten mit Fachkenntnissen bzgl. der Arbeit der Landesverwaltung Schleswig-Holstein sichert langfristig die Funktionsfähigkeit der Landesverwaltung.

3.4.1.4 Weiteres Vorgehen

Es erfolgt eine vergleichende Prüfung und Grobkonzeptionierung durch die FHVD. Danach wird über den Weg der Umsetzung entschieden.

3.4.2 Bereitstellung eines zentralen Fort- und Weiterbildungsangebots im Bereich Digitalisierung für die Landesverwaltung (digifit – Fit für Digitalisierung)

3.4.2.1 Ausgangslage

Die Landesregierung will die Chancen der Digitalisierung nutzen. Die bewährten und traditionellen Werte und Verhaltensweisen der Verwaltung sollen in das digitale Zeitalter überführt werden. Die Stärkung der digitalen und medialen Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist hierbei unerlässlich.

3.4.2.2 Maßnahmenbeschreibung

Das Fort- und Weiterbildungsprogramm digifit dient der bedarfsgerechten Qualifizierung der Beschäftigten in Bezug auf neue Technologien, zeitgemäße Arbeitstechniken und Veränderungen und unterstützt so die digitale Transformation der Verwaltung. Grundlage hierfür ist das in der Sitzung des digitalen Kabinetts der Landesregierung Schleswig-Holstein am 13. Februar 2018 verabschiedete Rahmenkonzept.

Das Programm setzt auf bereits bestehende Fortbildungsangebote im Kontext Digitalisierung auf und wird in Kooperation zwischen KOMMA und Dataport iterativ in einem permanenten Rückkopplungsprozess mit den tatsächlichen Bedarfen der Zielgruppen weiterentwickelt und umgesetzt.

3.4.2.3 Nutzen der Maßnahme

Die Beschäftigten erhalten ein Handwerkszeug für die Gestaltung des digitalen Arbeitsalltags. So wird im Rahmen der Fortbildungen beispielsweise die Nutzung zeitgemäßer Arbeitsmittel und -methoden und der Umgang mit Veränderungen geschult. Auch können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den digitalen Wandel im Rahmen des Rückkopplungsprozesses aktiv mitgestalten. Das Programm ist vielfältig und individuell und soll durch geplante modulare Weiterbildungsangebote die Integration in den Berufsalltag erleichtern.

Die Landesverwaltung profitiert von Faktoren wie Arbeitserleichterung, höherer Flexibilität, moderner Kommunikation und optimierten Arbeitsabläufen und wird als fortschrittlicher Dienstleister der Gesellschaft und als moderner, attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.

3.4.2.4 Voraussetzungen

Damit das Angebot den Beschäftigten angenommen wird, ist es von großer Bedeutung, den Mehrwert und Nutzen des Fortbildungsangebots den Beschäftigten Landesverwaltung durch zielgerichtete Kommunikation zu vermitteln.

Die Weiterentwicklung von digifit erfolgt entsprechend der Bedarfe und Anforderungen, die von Beschäftigten und Gremien erarbeitet werden. Zudem müssen entsprechende Haushaltsmittel für die Finanzierung der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden.

3.4.2.5 Weiteres Vorgehen

Die bestehenden Ansätze und Maßnahmen für ein zentrales Fort- und Weiterbildungsangebot zur Digitalisierung werden weiterentwickelt und intensiviert.

3.5 Ressortspezifische Maßnahmen

Zusätzlich zu den ressortübergreifenden Maßnahmen wurden in den Ressorts spezifische Maßnahmen entwickelt um die Ressorts auf die Herausforderungen für die Organisations- und Personalentwicklung vorzubereiten.

Beispielhaft sollen dafür folgende Projekte benannt werden:

- Wissensmanagement (Ministerpräsident – Staatskanzlei)
- Durchführung einer Personalbedarfsanalyse im Justizvollzug (MJEVG)
- Organisationsuntersuchung der Prozesse im Hochschulbau (MBWK)
- Moderne und zukunftsorientierte Ausrichtung des Landesamtes für Vermessung und Geoinformation Schleswig-Holstein (MILI)
- Neuorganisation der Veranlagungsbereiche der Finanzämter (FM)
- Einrichtung des Schleswig-Holsteinischen Instituts für Berufliche Bildung (MWVATT)
- Vorprojekt zur Ermittlung von Potenzialen für die Digitalisierung der Leistungserbringung im LAsD (MSGJFS)