

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

Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 19/5936

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

gesehen  
und weitergeleitet  
Kiel, den 08.06.2021



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

1. Juni 2021

## **Aktueller Umsetzungsstand der Maßnahmen aus der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,  
sehr geehrte Damen und Herren,

der Finanzausschuss hat in seiner Sitzung am 27. Februar 2020 über die Organisations- und Personalentwicklungsstrategie (Umdruck 19/3434) beraten. Gern möchte ich Sie über den aktuellen Umsetzungsstand der Maßnahmen unterrichten.

In der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie werden konkrete Maßnahmen beschrieben, mit denen die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung, die Bewältigung des demografischen Wandels und die Nutzung der Potenziale der Digitalisierung in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein erreicht werden können.

Anliegend erhalten Sie einen Überblick über den aktuellen Stand der beschriebenen Maßnahmen. Hierzu möchte ich zu gegebener Zeit auch das Gespräch mit Ihnen aufnehmen.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Dirk Schrödter

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

**Aktueller Umsetzungsstand der Maßnahmen aus der  
Organisations- und Personalentwicklungsstrategie**

Stand: 14.05.2021

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Aktueller Umsetzungsstand der Maßnahmen</b>	<b>3</b>
2.1	Weiterentwicklung des flexiblen Arbeitens	4
2.2	Flexible Arbeitszeit	4
2.3	Stärkung und Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und betriebliche Suchtprävention und Suchthilfe	5
2.4	Überprüfung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien	5
2.5	Expertinnen- und Expertenkarriere konzipieren	6
2.6	Coaching für Führungskräfte	7
2.7	Kompetenzzentrum für Führungskräfte	7
2.8	Gleichstellung von Frauen und Männern in der der Verwaltung	8
2.9	Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Organisationsentwicklung (Beratungsangebote)	8
2.10	Personalmarketing	9
2.11	Verbesserung der Auswahlverfahren zur Personalgewinnung	9
2.12	Stellendoppelbesetzung ermöglichen	10
2.13	Arbeitshilfe für professionalisiertes Onboarding	11
2.14	Aufbau eines Wissensmanagements für die Landesverwaltung	11
2.15	Duale Studiengängen für Ingenieurinnen und Ingenieure	12
2.16	Prüfung der Einführung eines Masterstudienganges für den Bereich Verwaltung	12
2.17	Digitales Verwaltungsmanagement an der FHVD	12
2.18	Bereitstellung eines zentralen Fort- und Weiterbildungsangebots im Bereich Digitalisierung für die Landesverwaltung (digifit – Fit für Digitalisierung)	13

## 1 Ausgangslage

Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung hat unmittelbare Auswirkungen auf das Arbeiten und Zusammenarbeiten in der öffentlichen Verwaltung. Die öffentliche Verwaltung befindet sich bereits in einem stetigen Transformationsprozess, an dessen Ende die digitale Verwaltung stehen soll und wird. Dieser Transformationsprozess wurde im vergangenen Jahr durch die Corona-Pandemie weiter beschleunigt. Hierbei wurde deutlich, dass digitale Verwaltungsdienstleistungen und Prozesse das Funktionieren des Gemeinwesens auch in Phasen des Lockdowns sichergestellt haben.

Bereits jetzt ist der digitale Wandel in der schleswig-holsteinischen Verwaltung an vielen Stellen erlebbar und Inhalt der täglichen Arbeit. Das findet beispielsweise seinen Ausdruck in den Anstrengungen zur Umsetzung des OZG, der Nutzung und Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI), dem Einsatz der E-Akte und der E-Rechnung sowie dem ortsunabhängigen flexiblen Arbeiten

Eine Herausforderung ist die Begleitung des Kulturwandels. Die Verwaltung muss lernen, in digitalen Prozessen zu denken und dafür die Verwaltungsorganisation umbauen und neu ausrichten. Da Innovationen in immer kürzeren Zyklen veröffentlicht werden, ist ein ständiges neues Lernen gepaart mit dem Mut zur Veränderung erfolgskritisch. Die Verwaltung muss sich als „lernende Organisation“ verstehen, die Digitalisierungspotenziale erkennt und fortlaufend nach Verbesserungen in den Arbeitsabläufen strebt. Hierbei steht neben dem Einsatz digitaler Instrumente, vor allem die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus. Nur durch den sicheren Umgang mit vorhandener Hard- und Software sowie dem Verständnis, dass sich daraus zwangsläufig Prozessabläufe verändern müssen, können Zukunftsperspektiven entwickelt und verstanden werden.

Eine digitalisierte und für Veränderungen offene Verwaltung bleibt ein attraktiver Arbeitgeber für Fachkräfte. Dies ist von hoher Bedeutung, da der Bedarf an kreativen und mit einem Verständnis für datengetriebene Prozesse ausgestattete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmen wird.

In der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie (Stand 26. September 2019) wurden aufeinander abgestimmte Ziele und Maßnahmen entwickelt, um die Landesverwaltung frühzeitig und nachhaltig auf die genannten Herausforderungen vorzubereiten. Die Strategie wurde in der Besprechung der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre am 18. November 2019 beschlossen. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass über den Fortschritt der Maßnahmen berichtet werden soll.

## 2 Aktueller Umsetzungsstand der Maßnahmen

Mit der Organisations- und Personalentwicklungsstrategie wurden drei ressortübergreifende Handlungsfelder benannt:

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

Gleichzeitig wurden Maßnahmen beschrieben, um die Landesverwaltung auf die Herausforderungen in den Handlungsfeldern vorzubereiten.

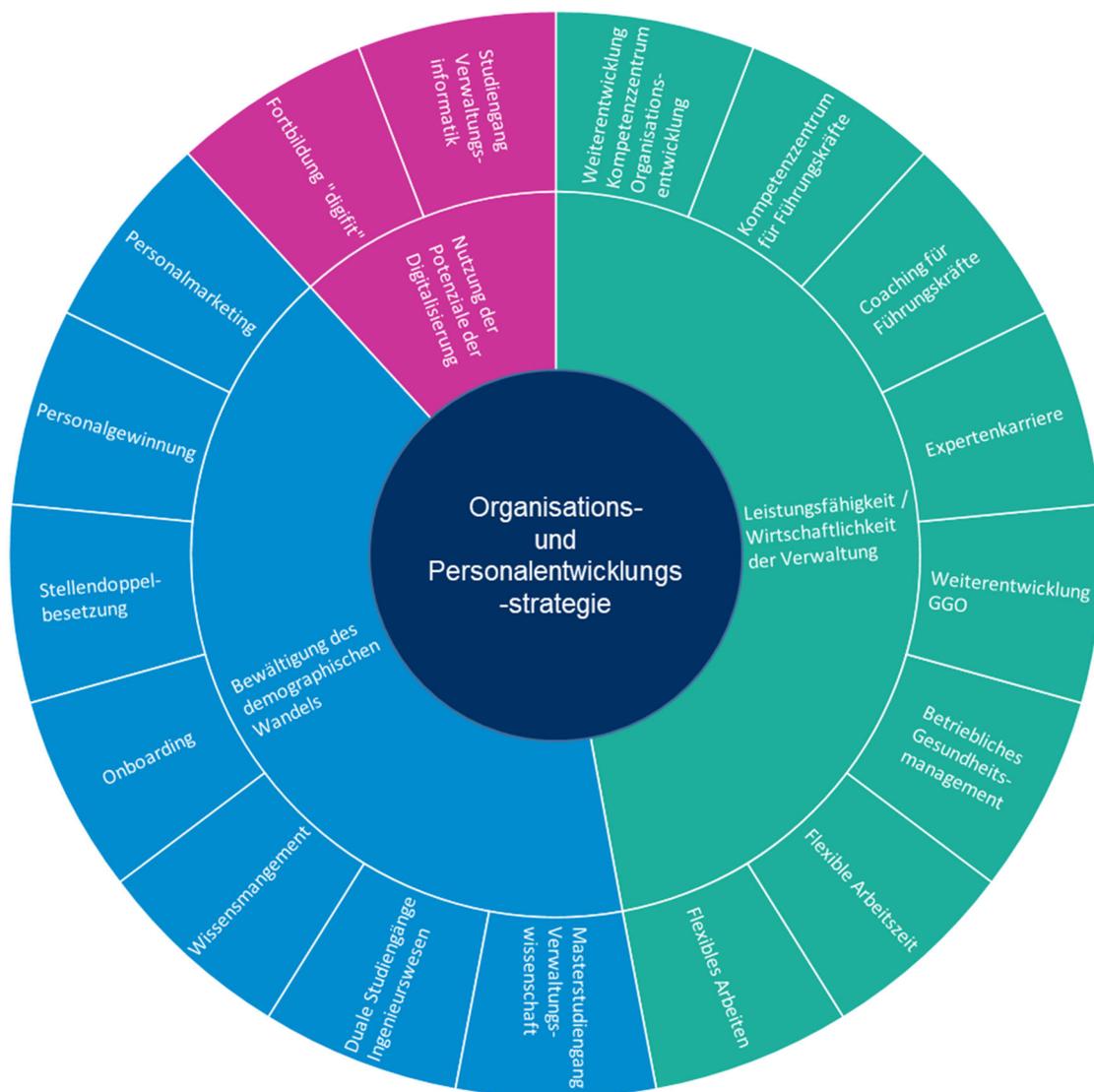


Abbildung 1: Übersicht der Maßnahmen

Der aktuelle Umsetzungsstand der Maßnahmen wird in den folgenden Kapiteln dargestellt.

## **2.1 Weiterentwicklung des flexiblen Arbeitens**

Die Evaluation des flexiblen Arbeitens in der Landesverwaltung steht vor dem Abschluss. Beabsichtigt ist, im Einvernehmen mit den Gewerkschaften den erreichten Stand und Entwicklungsbedarfe zu beraten, sobald der Evaluationsbericht vorliegt. Nach aktueller Planung wird der Evaluationsbericht voraussichtlich zum Ende des 1. Halbjahrs 2021 finalisiert werden. Der Bericht ist Corona-bedingt verzögert. Allerdings wird erwartet, dass zu den Aspekten der Wohnraumarbeit, die unter Pandemiebedingungen gerade erheblich ausgeweitet worden ist, eine erheblich höhere Aussagekraft ausgewiesen werden kann. Stärken, aber auch Schwächen des flexiblen Arbeitens sind seit Beginn der Corona-Pandemie deutlich offenlegen worden. In diesem Zusammenhang haben sich auch die Anforderungen an die Führung deutlich verändert und angepasst (u.a. Führung auf Distanz). Die Staatskanzlei richtet sich auf einen konstruktiven Dialog mit den Gewerkschaften ein, um das Thema flexibles Arbeiten, gepaart mit dem Thema „flexible Arbeitszeiten“, voranzubringen.

Aktuell vorangebracht werden zudem die Themen CoWorking-Spaces in Schleswig-Holstein und Desksharing innerhalb einer Behörde.

Zum Thema Desksharing existieren in den Ressorts bereits Pilotprojekte, die innerhalb der Organisationsreferentenkonferenz (ORK) diskutiert und begleitet werden.

Das Thema „CoWorking“ wird aktuell aus der Staatskanzlei heraus angeschoben. Da Wohnraumarbeit nicht in allen Fällen problemlos von zu Hause aus möglich ist, gleichwohl der Wunsch nach wohnortnahen Arbeitsmöglichkeiten besteht, hat die Staatskanzlei Dataport beauftragt, der Landesverwaltung CoWorking-Spaces auf Abruf zur Verfügung zu stellen. Die Vorbereitungen hierzu laufen. Mit den Gewerkschaften wird Einvernehmen herzustellen sein, dass CoWorking unter den Bedingungen der Wohnraumarbeit nach der Vereinbarung gemäß § 59 MBG Schl.-H. gleichrangig einzustufen ist. So soll gleichzeitig ein weiterer Baustein etabliert werden, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken.

## **2.2 Flexible Arbeitszeit**

Durch Vereinbarung mit den Gewerkschaften vom Juni 2020 ist es gelungen, den Beschäftigten auch aufgrund privater Bedürfnisse mehr Zeitsouveränität einzuräumen. Während der Arbeitszeitrahmen bislang nur aus dienstlichen Gründen über die Zeiten von 6.30 Uhr und 19.30 Uhr hinaus erweitert werden konnte, ist dieses seit dem 1. Juli 2020 nunmehr auch aufgrund persönlicher Gründe (insbesondere zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf) möglich.

Die Bedingungen der Wohnraumarbeit werden im Rahmen der in Kapitel 2.1 erwähnten Evaluation auch unter Pandemiebedingungen näher untersucht. Schon jetzt hat sich gezeigt, dass das Bedürfnis nach einer an den individuellen Lebensentwürfen orientierten Arbeitszeitgestaltung unabweisbar vorhanden ist. Diese individuell konnotierten Möglichkeiten im Einklang mit den organisatorischen Anforderungen der Dienststelle einzuräumen, zeichnet in einer modernen Arbeitswelt verstärkt den attraktiven Arbeitgeber aus.

### **2.3 Stärkung und Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und betriebliche Suchtprävention und Suchthilfe**

Die Weiterentwicklung und damit die nachhaltige Stärkung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aus ressortübergreifender Sicht ist insbesondere durch die Ausweitung des externen psychosozialen Beratungsangebotes ab Oktober 2020 auf die obersten Landesbehörden in Kiel und ab dem kommenden Jahr sukzessive aufwachsend für die gesamte Landesverwaltung geprägt. Das psychosoziale Beratungsangebot beinhaltet für jede Lebenslage eine unterstützende, helfende und auch klärende Beratung in Bezug auf psychische Belastungssituationen im dienstlichen aber auch im privaten Kontext. Dieses neu geschaffene Angebot ist außergewöhnlich gut aufgenommen worden, die Resonanz durchweg positiv. Auch die Landtagsverwaltung und Landesrechnungshof sind in das Programm gern einbezogen worden.

Daneben haben die Schulungsmaßnahmen insbesondere für Führungskräfte zu den Themen Sucht und psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz große Bedeutung gewonnen. Die Schulungsreihe wird fortlaufend - genauso wie die Aus- und Fortbildungen für die betrieblichen Ansprechpersonen für Sucht und psychische Auffälligkeiten - fortgesetzt und ausgebaut.

Insgesamt wurden schon deutliche Verbesserungen für die Beschäftigten im Bereich der Prävention erreicht.

### **2.4 Überprüfung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien**

Die Gemeinsame Geschäftsordnung (GGO) regelt die Aufbau- und Ablauforganisation der Ministerien sowie die teamorientierte Zusammenarbeit untereinander. Die Modernisierung der GGO ist durch eine Arbeitsgemeinschaft aus dem Kreis der Organisationsreferentenkonferenz (ORK) erfolgt.

Neben der stark redaktionell geprägten Überarbeitung der mittlerweile betagten GGO ist insbesondere die Einfügung einer Experimentierklausel in die GGO vorgesehen. Damit soll zukünftigen modernen Formen der Zusammenarbeit, die neben der klassischen Linie und der bekannten Form der Projektarbeit bestehen können, Raum gegeben werden.

Mit den Gewerkschaften stehen die Gespräche mit dem Ziel der Unterzeichnung der Vereinbarung kurz vor dem Abschluss.

## **2.5 Expertinnen- und Expertenkarriere konzipieren**

Das Thema der Expertinnen- und Expertenkarriere betrifft die Frage, ob und wie ein Amt mit der Besoldungsgruppe A 16 ohne Führungsverantwortung aufgrund herausgehobener Expertise erreicht werden kann. Das Konzept für eine Expertinnen- oder Expertenkarriere wird in ein einheitliches, neues Qualifizierungskonzept eingebettet. Hierbei werden auch die Ergebnisse der Dienstpostenbewertung, die aktuell noch nicht abgeschlossen ist, berücksichtigt.

Das neue Qualifizierungskonzept wird attraktive und transparente Karrierewege für die Übertragung höherwertiger Ämter ab der Besoldungsgruppe A 13 der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt, eröffnen. Neben einer Qualifizierung über einen prüfungsbegleiteten Weiterbildungslehrgang soll der Fokus vor allem auf Qualifizierungswege über (selbstständig erlangte oder auch von Seiten des Dienstherrn geförderte) Studienabschlüsse gelegt werden. Gleichzeitig soll die Qualifizierung nicht länger ausschließlich vom Führungspotenzial der Kollegin oder des Kollegen abhängig gemacht werden, sondern auch fachlich herausragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Expertinnen und Experten) Karrieremöglichkeiten eröffnen.

Der aktuelle Entwurf berücksichtigt sowohl Aspekte der ressortübergreifenden Personalentwicklung als auch des Dienstrechts. Darüber hinaus sind die Gespräche mit den Kommunalen Landesverbänden, KOMMA und der FHVD sowie innerhalb der Gruppe der Personalentwickler des Landes aufgenommen. Erfahrungsgemäß wird eine grundlegende Überarbeitung bisheriger Qualifizierungswege Zeit in Anspruch nehmen, weil dafür die inhaltlichen und logistischen Wege erst vorbereitet werden müssen. Geplant ist eine Ablösung des bisherigen Verfahrens im Jahr 2023.

Der Vollständigkeit halber sei ferner bemerkt, dass für die Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt, beabsichtigt ist, einen sogenannten „Praxisaufstieg“ einzuführen. Mit der Einführung des Praxisaufstiegs soll Beamtinnen und Beamten dieser Laufbahngruppe attraktivitätssteigernd künftig neben dem prüfungsgebundenen Bewährungsaufstieg der Weg zu einer auf bestimmte Ämter der Laufbahn beschränkten Qualifizierung eröffnet werden.

## **2.6 Coaching für Führungskräfte**

Coaching ist zentraler Baustein der Personalentwicklung der Landesverwaltung und als Teil der persönlichen Entwicklung nunmehr fest etabliert. Durch das Coaching können sich Führungskräfte individuelle Themen und Fragen mit unmittelbarer Unterstützung direkt stellen. Der Coachingpool besteht aus internen und externen Coaches und bietet eine große Bandbreite an Persönlichkeiten, um den individuellen Herausforderungen nachhaltig Rechnung tragen zu können. Der Coachingpool der Landesverwaltung wird darüber hinaus kontinuierlich erweitert. Auch Coachings über Video-Tools sind derzeit möglich.

Sofern auch größere Veranstaltungen wieder in den Blick genommen werden können, ist eine Messe geplant, auf der die Coaches, die Personalreferentinnen und Personalreferenten sowie die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sich noch näher kennenlernen werden.

## **2.7 Kompetenzzentrum für Führungskräfte**

Das Kompetenzzentrum soll Führungskräften Fortbildungsmodule bieten, die auf die Anforderungen der Landesverwaltung abgestimmt sind. Dabei werden die Fortbildungsmodule nach Führungsebenen unterschieden. Führungskräfte haben außerdem den Vorteil eines besseren Überblicks und müssen nicht in umfangreichen Katalogen passende Fortbildungen suchen. Für 2021 sind auf das neue Kompetenzkonzept einzelne abgestimmte Fortbildungsmodule geplant. Auch sollen mehr digitale Formate und auch neue Veranstaltungsformate wie die „Mittagsgespräche“ angeboten werden.

Das neue Kompetenzkonzept löst das Anforderungsprofil für Führungskräfte ab und ist mittlerweile auf Ebene der Personalentwicklerinnen und -entwickler verabschiedet. Es wurden 13 Kompetenzen mit den dazugehörigen Verhaltensankern gebildet. Zur besseren Praktikabilität wurden Führungsebenen entwickelt und für diese Schwerpunktkompetenzen gebildet. So können einheitliche Standards und Verfahren geschaffen werden.

Ziel ist es, die im Kompetenzkonzept beschriebene Kompetenzen als standardisierte Anforderungsprofile für Stellenausschreibungen und Personalverfahren und mittelfristig auch bei Beurteilungen zu Grunde zu legen.

Das offizielle Beteiligungsverfahren der Gewerkschaften wird nach Befassung des Konzeptes in der Runde der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre eröffnet.

Darüber hinaus löst der Kompetenz-Kompass 2.2 die bisherigen Personalentwicklungsseminare ab. Dabei wendet sich der Kompetenz-Kompass 2.2 an zwei Zielgruppen. Den Nachwuchskräften dient das Verfahren als Orientierung, ob eine

Führungsrolle angestrebt wird. Erfahrenen Führungskräften wird mit dem Verfahren die Möglichkeit gegeben, ihr Führungsverhalten zu spiegeln.

Beide Verfahren orientieren sich an den Kompetenzanforderungen der Führungsebene. In diesem Jahr werden bereits die Beobachterschulungen sowie vier Verfahren für Nachwuchskräfte und zwei Verfahren für erfahrene Führungskräfte durchgeführt. Danach findet eine Evaluation statt.

## **2.8 Gleichstellung von Frauen und Männern in der der Verwaltung**

Die Umsetzung von Gleichstellung in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeit der Landesregierung. Wesentliche Bausteine sind die Erweiterung des Arbeitszeitrahmens zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das Ermöglichen von Arbeiten in Teilzeit.

Der Anteil weiblicher Führungskräfte erhöht sich kontinuierlich. Vielfältige Maßnahmen unterstützen und befördern den Prozess. Dazu zählen die Ausweitung des Coaching Angebotes; konkret wird in den nächsten Wochen ein Fortbildungsmodul für die landesintern ausgebildeten Coaches zum Thema „Frauen und Führung“ stattfinden.

Mit dem Mentoringkonzept sollen insbesondere Frauen, die eine Führungsposition übernehmen oder anstreben, unterstützt werden. Es ist beabsichtigt, in der zweiten Jahreshälfte 2021 Mentoren zu gewinnen und auszubilden, um in 2022 mit dem Mentoring starten zu können.

Das neue Kompetenzmodell für Führungskräfte bestärkt den angestoßenen Wandel der Führungskultur. Insbesondere bietet der Kompetenz-Kompass 2.2 Orientierung hinsichtlich der beruflichen Entwicklung und das Lexikon für Führungskräfte ermöglicht einen leichteren Einstieg in die Führungsrolle.

## **2.9 Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums Organisationsentwicklung (Beratungsangebote)**

Die Beratungsdienstleistungen der Staatskanzlei sind mittlerweile in dem Referat „Zentrale Organisationsberatung“ zusammengefasst.

Das Referat unterstützt als Dienstleister die Dienststellen der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung bei der Durchführung von Projekten im Bereich der Organisationsentwicklung. Die Leistungen reichen dabei von der Durchführung von Organisationsuntersuchungen, über Fragen des Prozessmanagements (z.B. die Visualisierung von bestehenden Verwaltungsabläufen), der Durchführung von Personalbedarfsermittlungen (z.B. im LVerMGeo SH), dem Aufbau von Controlling und Berichtswesen, aber auch der Begleitung von extern durchgeführten Organisationsuntersuchungen sowie die Erstellung von Arbeitshilfen.

Die Zentrale Organisationsberatung ist ein wichtiger Baustein für eine beständige Organisationsentwicklung einer hochprofessionalisierten Verwaltung

## **2.10 Personalmarketing**

Im Zuge der Nachwuchskräfte-Werbekampagne wird jährlich ein Mediaplan erarbeitet, der alle im Laufe eines Jahres beabsichtigten Werbemaßnahmen umfasst. Zu den einzelnen Werbemaßnahmen, die in diesem Jahr geplant sind, wird auf den Umdruck 19/5182 (Bilanz zum Mediaplan 2020 / Inhalte des Mediaplanes 2021) verwiesen.

Statistische Auswertungen zeigen, dass die meisten Bewerberinnen und Bewerber durch ihr persönliches Umfeld, das Ausbildungsportal des Landes SH und durch Praktika zur Berufsorientierung auf das Land als Arbeitgeber aufmerksam werden. Ziel ist es daher, bestehende Kontakte zu Schulen weiter zu nutzen. So können Nachwuchskräfte der Landesverwaltung, die sich zu Ausbildungsbotschaftern haben ausbilden lassen, in einer Unterrichtsstunde zur Berufsorientierung das Land als Arbeitgeber vorstellen. Außerdem werden Schulklassen Beratungstermine an den elf Messeständen angeboten. Zudem wird daran gearbeitet, den Zugang zu Praktikumsplätzen zu verbessern.

Als weitere Möglichkeit wird gesehen, das Land als Arbeitgeber auf digitalen Plattformen wie DIGI.BO (Akronym steht für digitale Berufsorientierung) zu präsentieren, die bereits eine Reihe von Schulen im Rahmen des Unterrichts zur Berufsorientierung nutzt.

Parallel zur Werbekampagne werden weiterhin jährliche Wirkungsmessungen durchgeführt. Auf ihrer Grundlage und auf der Basis von regelmäßigen Feedbacks der Bewerberinnen und Bewerber wird die weitere Ausrichtung des Personalmarketings festgelegt.

Die weiterhin guten Bewerberdaten belegen, dass sich die Kampagnenfähigkeit des Landes weiter gestärkt wurde.

## **2.11 Verbesserung der Auswahlverfahren zur Personalgewinnung**

Das Tool zur Veröffentlichung von Stellenausschreibungen ist funktional und technisch veraltet und muss durch eine neue Softwarelösung ersetzt werden. Zukünftig erfolgt die Veröffentlichung über INTERAMT. Zeitgleich wird das Landesportal grundlegend überarbeitet und ein neues Karriereportal implementiert, welches die bisherige Seite „Stellenmarkt“ im Landesportal ersetzt.

Derzeit erfolgen bereits die Feinabstimmungen des Vertrages mit INTERAMT sowie eine Information aller Dienststellen. Die entsprechenden Vorgaben (Benutzungshinweise INTERAMT/ Redaktionsstatut, Grundsätze Stellenausschreibungen, Stellenausschreibungsmuster) werden derzeit erarbeitet. Parallel erfolgt die konzeptionelle Vorarbeit zur Verknüpfung mit dem neuen Karriereportal. Die Ablösung des Stellentools und die Freischaltung des neuen Karriereportals sind zum Jahreswechsel 2021/2022 geplant.

Vor dem Hintergrund des sich verengenden Bewerbermarktes und gleichzeitig steigender Personalauswahlverfahren werden die Prozessabläufe des Personalauswahlverfahrens innerhalb der Landesverwaltung untersucht und optimiert. Ziel ist eine Beschleunigung der Auswahlprozesse bei Neueinstellungen.

Dafür wird ein optimierter Soll-Prozess für Personalauswahlverfahren erarbeitet. Dieser ist die Grundlage für einen Leitfaden, der eine Empfehlung für den Ablauf von Personalauswahlverfahren beinhaltet.

Für die Vorbereitung zur Erstellung eines optimierten Soll-Prozesses wurde eine Praxisarbeit erstellt, die bereits grundsätzliche Schritte aufzeigt, um zu einen optimierten Soll-Prozess zu gelangen. In der Arbeit werden neben methodischen Ansätzen auch erste inhaltliche Ansätze angesprochen.

Unter Einbeziehung der Ergebnisse der Praxisarbeit werden die gegenwärtigen Ist-Prozesse (Personalauswahlverfahren) untersucht, optimiert und die Ergebnisse in einem Soll-Prozess zusammengeführt. Dazu wird noch in diesem Jahr eine Arbeitsgruppe gebildet, um unter Federführung der Staatskanzlei einen Leitfaden für die Durchführung von Personalauswahlverfahren zu erarbeiten.

## **2.12 Stellendoppelbesetzung ermöglichen**

Die Stellendoppelbesetzung dient der Gewährleistung des Wissenstransfers. Damit steht die Weitergabe von Fachwissen und Führungserfahrung im Fokus. Planstellen und Stellen können unmittelbar vor dem dauerhaften Ausscheiden der Stelleninhaberin bzw. des jeweiligen Stelleninhabers mit einer Dauer von maximal sechs Monaten doppelt besetzt werden. Die daraus entstehenden Ausgaben sind grundsätzlich aus dem Personalbudget des jeweiligen Ressorts zu decken. In begründeten Einzelfällen kann das Finanzministerium auf Antrag die zur Deckung benötigten Haushaltsmittel zur Verfügung stellen. Die Ressorts können die Regelung auf ihren Geschäftsbereich ausweiten. Die Stellendoppelbesetzung erfolgt in eigener Zuständigkeit der Ressorts und wurde erstmals 2019 für zwei Jahre zur Probe ermöglicht.

Die Daten zur Stellendoppelbesetzung für das Jahr 2019 wurden im Mai 2020 anhand festgelegter Kriterien erhoben. Die Kriterien wurden im Vorwege mit dem Landesrechnungshof abgestimmt.

Insgesamt wurden im Jahr 2019 13 Stellen doppelt besetzt, davon 6 im nachgeordneten Bereich. Der längste Zeitraum für eine Stellendoppelbesetzung lag bei sechs Monaten, der kürzeste bei einem Monat. Alle Stellen wurden aufgrund des Ausscheidens aus Altersgründen doppelt besetzt und aus den Haushalten der jeweiligen Ressorts bestritten, so dass keine zusätzlichen Haushaltsmittel aus dem Einzelplan 11 beantragt werden mussten. Insgesamt war festzustellen, dass das

Instrument der Stellendoppelbesetzung von den Ressorts nachgefragt und genutzt wird.

Die Auswertung der Daten für 2020 ist aktuell noch in Bearbeitung.

Die gesetzliche Grundlage für die Stellendoppelbesetzung ist im Haushaltsgesetz (§ 14 Absatz 20) weiterhin vorgesehen.

### **2.13 Arbeitshilfe für professionalisiertes Onboarding**

Eine praxisorientierte Arbeitshilfe, die insbesondere Führungskräften die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Landesverwaltung erleichtert, ist konzipiert. Dazu wurde eine praxistaugliche Checkliste zur schnellen und niedrigschwelligen Unterstützung von Onboarding-Prozessen erarbeitet. Die Onboarding-Checkliste ist finalisiert und fließt zusammen mit einem entsprechenden Beitrag in das „Lexikon für Führungskräfte“ ein. Das Lexikon ist über den Schleswig-Holsteiner Informationspool (SHIP) veröffentlicht.

### **2.14 Aufbau eines Wissensmanagements für die Landesverwaltung**

Übergeordnetes Ziel des Projektes zum Thema Wissensmanagement ist der Aufbau eines strukturierten, bedarfsgerechten, vorausschauenden und ganzheitlichen Wissensmanagements für die gesamte Landesverwaltung. Das Wissensmanagement soll dauerhaft verankert und aktiv angewandt werden.

Aufbauend auf dem Bericht zum Wissensmanagement in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein (mit Stand vom 15.05.2019) wurden die Feinkonzepte zu den Werkzeugen Wissensmanagementlandkarte, Wissensmanagementleitfaden, Einführungs- und Reflexionsgespräch erstellt.

Der Wissensmanagementleitfaden ist in erster Linie ein Werkzeug für die Führungskraft zur Vorbereitung und Nachbereitung des Gesprächs mit Wissensgebenden. Zusätzlich unterstützt er bei der Bewertung des Aufgabenportfolios und bei der Stellendoppelbesetzung sowie zur Formulierung einer Stellenausschreibung. Der Wissensmanagementleitfaden beinhaltet u.a. Hinweise zum wesentlichen Inhalt sowie der Struktur des Gesprächs mit dem Wissensgebenden, zur Wertschätzung und zur Reflexion der Tätigkeiten. Auf Basis des Wissensmanagementleitfadens kann zusätzlich eine Wissenslandkarte erstellt werden, die die Wissensgebiete des Wissensgebenden strukturiert. Diese visuelle Darstellung erleichtert allen Beteiligten den Zugang zu den Wissensgebieten der Stelle.

Das Einführungsgespräch und etwaige Folgegespräche haben das Ziel, dass am Ende der Einarbeitungszeit die fachlichen Anforderungen der Stelle bekannt sind und das fachliche Potenzial entfaltet werden kann. Dadurch wird Qualitätsverlusten durch vermeidbare Fehler bzw. aufgrund von Unkenntnis vorgebeugt.

Das Reflexionsgespräch ist ein Gespräch zwischen Führungskraft und Wissensnehmenden während und/oder am Ende der Einarbeitungszeit und dient in erster Linie der Verbesserung des „Prozesses der Wissensnehmenden“, indem die Wiederholung von ungeeigneten Prozessschritten vorgebeugt wird.

### **2.15 Duale Studiengängen für Ingenieurinnen und Ingenieure**

Die Evaluierung der bestehenden Angebote für ein duales Studium des Bauingenieurwesens beim Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr (LBV) und der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH) sowie des Vermessungsingenieurwesens im Landesamt für Vermessung und Geoinformation (LVermGeo) ist für 2022 beabsichtigt. Erste Erkenntnisse zur Qualifizierung beim LVermGeo liefert die ausführliche Untersuchung, die die Staatskanzlei beim LVermGeo 2019 durchgeführt hat.

Auf Basis der Ergebnisse der Evaluation soll geprüft werden, wie die Verfahren auf andere Studiengänge ausgeweitet werden können.

### **2.16 Prüfung der Einführung eines Masterstudienganges für den Bereich Verwaltung**

Mit dieser Maßnahme soll geprüft werden, ob ein Masterstudiengang Public Management bei der FHVD geschaffen werden soll. Durch den Masterstudiengang werden den Absolventinnen und Absolventen der FHVD weitere Entwicklungschancen und Perspektiven ermöglicht.

Dieses Thema wird zukünftig im Rahmen der Maßnahme zur Konzeption der Expertinnen- und Expertenkarriere (Vgl. Kap.2.5) weiter verfolgt, da im Rahmen der Maßnahme Qualifizierungswege über Studienabschlüsse aufgezeigt werden sollen.

### **2.17 Digitales Verwaltungsmanagement an der FHVD**

Die Akkreditierungsfrist des Studiengangs „Allgemeine Verwaltung/ Public Administration (B.A.)“ ist Corona-bedingt bis zum 30. September 2022 verlängert worden.

In Rahmen dieses Akkreditierungsverfahrens ist beabsichtigt, eine modulgetragene Schwerpunktsetzung innerhalb des vorhandenen Studienganges zu ermöglichen (Schwerpunkt „Recht“, Schwerpunkt „Digitales Verwaltungsmanagement“).

Die Schwerpunktsetzung erhält einerseits die universale Einsetzbarkeit des Verwaltungsnachwuchses, ermöglicht aber andererseits zugleich eine individuelle, den Neigungen folgende Richtungsentscheidung innerhalb des vorhandenen Studienganges („Y-Modell“). Der Schwerpunkt „Digitales Verwaltungsmanagement“ befähigt den Verwaltungsnachwuchs, das eigene Arbeiten im Hinblick auf den Fortschritt einer digitalen Verwaltung stärker zu reflektieren und Anforderungen im Hinblick auf den digitalen Wandel und die konkreten Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz zu formulieren. Die konkrete Dienstleistung (Herstellung der digitalen Anwendung selbst) verbleibt beim zentralen Dienstleister Dataport. Zugleich wird der Verwaltungsnachwuchs verstärkt an die Bedingungen des Prozess- und des Veränderungsmanagements herangeführt.

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

Das Fortbildungsprogramm wird jährlich aufgestellt und steht allen Beschäftigten der unmittelbaren Landesverwaltung offen. Die Staatskanzlei übernimmt die Seminargebühr.

Das Programm für 2021 wurde in zwei Schritten veröffentlicht:

- Programm für die Monate Januar bis März: Veröffentlichung am 16.12.2020
- Programm für die Monate ab April: Veröffentlichung am 24.02.2021.

Für die Monate Januar-März wurden bzw. werden ausschließlich online-Fortbildungen angeboten (34 Veranstaltungen). Ausgehend vom Soll (409) beträgt die Auslastung derzeit 96 % (Stand der Anmeldungen: 393).

Die Anmeldungen belegen: die Zentralisierung des Fort- und Weiterbildungsangebots für digitale Inhalte hat sich bewährt.

Für die Zeit ab April sind aktuell 73 weitere Veranstaltungen geplant (davon 49 als online-Format, entspricht ca. 67%). Damit sollen 838 Teilnehmende erreicht werden.

Unterjährig erfolgen weitere Nachsteuerungen, dies betrifft die Einführung neuer Seminarthemen (durch neue Entwicklungen, aktuelle Trends oder akute Bedarfsmeldungen) und auch die Prüfung, ob neue Fortbildungsformate (z.B. Audioangebote, Planspiele) umgesetzt werden können.