

Rahmenkonzept Fort- und Weiterbildung in der Hessischen Landesverwaltung

(Grundlage für behörden- und gegebenenfalls ressort- oder fachverwaltungsbezogene Fort- und Weiterbildungskonzepte)

Inhalt

Leitbild: Wandel als Normalität – Die Landesverwaltung als Lernende Organisation .	4
Teil I.....	5
1. Ziele der Fort- und Weiterbildung in der Hessischen Landesverwaltung.....	5
2. Einordnung in die Personalentwicklung und Zielgruppen	6
2.1 Einordnung.....	6
2.2 Zielgruppen	6
3. Handlungsfelder der Fort- und Weiterbildung	7
3.1 Soziale und methodische Kompetenzen (Handlungsfeld 1)	7
3.2 Führung und Leitung (Handlungsfeld 2).....	8
3.3 Diversity und Internationalität (Handlungsfeld 3).....	8
3.4 Verwaltungsmanagement (Handlungsfeld 4)	9
3.5 Gesundheitsmanagement (Handlungsfeld 5).....	10
3.6 Digitalisierung (Handlungsfeld 6)	10
3.7 Nachhaltigkeit (Handlungsfeld 7)	10
3.8 Krisenmanagement (Handlungsfeld 8).....	10
4. Zentrale und dezentrale Verpflichtungen	11
5. Spezifische Fort- und Weiterbildungskonzepte.....	12
5.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	13
5.2 Mobiles Arbeiten	13
5.3 Gesundheitsmanagement	13
5.4 Wissensmanagement.....	14
5.5 Besondere Fürsorgepflichten	14
6. Controlling	14
7. Geltungsbereich	14
8. Schlussvorschriften.....	15
Teil II.....	15
Handlungshilfe: Spezifische Fort- und Weiterbildungskonzepte	15
1. Ausrichtung an der spezifischen Situation	15
2. Beteiligung der Zielgruppen.....	15
3. Einbindung in die Personalentwicklung	16
4. Fort- und Weiterbildungsplanung.....	16
4.1 Komponenten.....	16
4.1.1 Bedarfsanalyse.....	16
4.1.2 Qualifizierungsplanung	17
4.1.3 Flexibilisierung der Lernwege	17
4.1.4 Passgenaue Angebote	17
4.2 Bildungscontrolling	17
4.2.1 Transfersicherung.....	17

4.2.2 Qualitätssicherung und Controlling.....	17
4.2.3 Bildungsmarketing	18
4.3 Beteiligte am Fortbildungsprozess	18
4.4 Beschäftigte	18
4.5 Dienststellenleitung, Vorgesetzte	18
4.6 Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Fort- und Weiterbildung im Sinne einer zuständigen Organisationseinheit	18
4.7 Dezentrale Ressourcenverantwortung	19
4.8 Fortbildungsbeauftragte	19
4.9 Gremien, Interessenvertretungen.....	19

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer. – In Anlehnung an ein Zitat von Antoine de Saint-Exupéry

Leitbild: Wandel als Normalität – Die Landesverwaltung als Lernende Organisation

Das Land Hessen sieht den Wandel als Normalität an.

Die kontinuierliche Anpassung an politische, soziale, ökonomische, ökologische und technologische Bedingungen ist eine elementare Voraussetzung für gutes Verwaltungshandeln. Dies ist aufgrund sich beschleunigender Veränderungszyklen jedoch mit wachsenden Schwierigkeiten verbunden. Deswegen braucht es eine lernende Verwaltung. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich stets weiterentwickeln, anpassen und verändern kann.

Das Land Hessen als moderner, flexibler und zukunftsfähiger Arbeitgeber¹ möchte in Umsetzung dieses Leitbildes alle Beschäftigten² in die Lage versetzen, Veränderungsnotwendigkeiten frühzeitig zu erkennen und positiv zu nutzen: Sie befähigen, sich selbst und ihre Aufgabenerledigung weiter zu entwickeln und sie in ihrer Überzeugung bestärken, selbst etwas zu bewirken, um auch in schwierigen Situationen selbstständig handeln zu können. Die Landesverwaltung nimmt die Arbeitswelt der Zukunft und die Digitalisierung als Chance wahr. Wichtiger Teil dieses bereits fortschreitenden Wandels ist das mobile Arbeiten mit den sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Anforderungen. Führungskräfte haben hier eine besondere Verantwortung: Sie schaffen Handlungsspielräume, in denen die Selbstständigkeit und Verantwortung der Beschäftigten gestärkt und so die Weichen für Wandel, Veränderung und Neuausrichtung gestellt werden. Dabei ermöglichen sie den Beschäftigten ein informelles Lernen in organisationsunabhängigen Strukturen und den Austausch über optimale Geschäftsabläufe, beste Methoden, beste Praxis, beste Vorgehensweisen oder beste Verfahren.

Unabdingbar für eine Lernende Organisation sind eine wertschätzende Haltung und Konfliktfähigkeit im Umgang miteinander. Auch müssen die Beschäftigten der Landesverwaltung in die Lage versetzt werden, sich ihrer jeweiligen Rolle bewusst zu werden, um dadurch die ihnen übertragene Verantwortung wahrnehmen zu können.

Die kontinuierliche und wirkungsorientierte Fort- und Weiterbildung spielt für das Land und seine Verwaltung, die den Wandel als Normalität begreifen, eine wichtige Rolle: Sie trägt zum Ausbau der angesprochenen Kompetenzen bei und sichert als Motor die hohe Qualität der Arbeit und das Engagement der Mitarbeitenden.

¹ Der Begriff „Arbeitgeber“ wird in Übereinstimmung mit dem Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung vom 22. März 2021 umgangssprachlich verwendet und umfasst auch den Begriff „Dienstherr“.

² Der Begriff „Beschäftigte“ wird in Übereinstimmung mit dem Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung vom 22. März 2021 als Oberbegriff für Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer und Beamtinnen/Beamte verwendet.

In einem komplexen und dynamischen Umfeld sind neben fachlichen auch überfachliche Kompetenzen und Problemlösefähigkeiten besonders bedeutsam. Durch die Kombination von zukunftsorientiertem Lernen mit Erfahrungslernen und die Verknüpfung von individuellem und kollektivem Wissen der Organisation sollen Fortbildungen die Weiterentwicklung der Beschäftigten fördern.

Das gemeinsame Handeln und der Austausch von Wissen und Erfahrungen sind essentiell, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Besonders bedeutend sind neben der intensiven Zusammenarbeit innerhalb der jeweiligen Arbeitszusammenhänge auch übergreifende Kooperationsmöglichkeiten sowie der Aufbau von internen und externen Netzwerken zum Wissensaustausch. Die Verbreiterung der Wissensbasis der Landesverwaltung trägt gerade vor dem Hintergrund kontinuierlicher Veränderungen zu einem guten Verwaltungshandeln bei.

Zur lernenden Organisation gehört eine lernfähige Fehlerkultur. Die Fehlerkompetenz aller Beschäftigten ist dafür die Grundvoraussetzung.

Darüber hinaus ist die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen ein weiteres Element der Lernkultur in der Landesverwaltung. Lernförderlich sind angemessene Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sowie Partizipation, Variabilität, Information und Feedback.

Teil I

1. Ziele der Fort- und Weiterbildung in der Hessischen Landesverwaltung

Ziel des Landes Hessen als Arbeitgeber ist es, dass durch Fort- und Weiterbildung die Beschäftigten ihre Kompetenzen, ihr Wissen und die Fähigkeit zu lernen kontinuierlich ausweiten können. Die Fort- und Weiterbildung soll die Selbstwirksamkeit, die Selbstführung sowie die soziale und fachliche Kompetenz fördern. Zudem soll sie die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit stärken und das Zugehörigkeitsgefühl sowie das Bewusstsein für den eigenen Anteil am Gesamtprozess fördern. Damit verbunden soll sie möglichst auch das Sinnerleben, die Eigenmotivation und das Entwickeln von Visionen unterstützen.

Idealerweise fördern Fort- und Weiterbildungen lebensbegleitendes Lernen und vermitteln Werte, Kenntnisse und Kompetenzen für berufliche und persönliche Herausforderungen. Sie unterstützen die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstreflexion sowie ermutigen Offenheit gegenüber neuen Ideen.

Beschäftigte sollen durch Fort- und Weiterbildungen dabei unterstützt werden, komplexe Informationen aus der Außenwelt rasch aufzunehmen und angemessen auszuwerten, um schnell, sinnvoll und zielgerichtet reagieren zu können.

Fort- und Weiterbildungen sollen systematisch strategische und zielgerichtete Lernprozesse anstoßen. Sie unterstützen die Beschäftigten dabei, ihre strategischen und operativen Aufgaben zu erfüllen und fördern das vernetzte, systemische und kritische Denken.

Fort- und Weiterbildungen sollen alle Beschäftigten zu einer professionellen Konfliktfähigkeit und auch zu einer Fehlerkompetenz anleiten. Diese besteht darin, Strategien im Umgang mit Fehlern zur Verfügung zu haben, die funktions- und kontextspezifisch gezielt eingesetzt

werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Fähigkeit, aus Fehlern ein positives Potenzial zu ziehen und neuen Wert zu schöpfen.

Durch Fort- und Weiterbildungen soll auch das Lernen in Teams sowie das teamübergreifende Lernen gefördert werden. Hierbei sind die Möglichkeiten und Anforderungen durch das mobile Arbeiten zu berücksichtigen. Für Führungskräfte bieten sie darüber hinaus die Chance, zu lernen, wie sie Teams flexibel und vielfältig zusammensetzen und agil leiten können.

2. Einordnung in die Personalentwicklung und Zielgruppen

2.1 Einordnung

Diesem Rahmenkonzept Fort- und Weiterbildung liegen die strategischen Ziele der Landesregierung zugrunde, insbesondere das Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung sowie die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der Hessischen Landesverwaltung.

Dabei bildet das Rahmenkonzept Fort- und Weiterbildung in der Hessischen Landesverwaltung die Grundlage für behörden- und gegebenenfalls ressort- oder fachverwaltungsbezogene Fort- und Weiterbildungskonzepte und legt zukunftsorientierte Maßstäbe fest.

Fort- und Weiterbildung steht grundsätzlich allen Beschäftigten offen, unabhängig von der Laufbahn und Vergütungsgruppe, der Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation und dem Lebensalter. Es lassen sich aber unterschiedliche Handlungsfelder und Zielgruppen und, damit verbunden, Zielsetzungen unterscheiden. Dieses Konzept berücksichtigt deshalb alle Beschäftigten gleichermaßen.

2.2 Zielgruppen

Folgende Zielgruppen für Fortbildungsmaßnahmen werden innerhalb der Hessischen Landesverwaltung unterschieden:

2.2.1 Führungskräfte³

2.2.1.1 Führungskräfte mit strategischen Steuerungsaufgaben:

- Abteilungsleitungen der obersten Landesbehörden- Präsidenten / Direktoren der Fachverwaltungen / Landesbetriebsleitungen / Amtsleitungen
- Abteilungsleitungen der Regierungspräsidien sowie sonstiger nachgeordneter Behörden

2.2.1.2 Führungskräfte mit unmittelbarer Personalsteuerung:

³ Der Begriff „Führungskräfte“ wird in Übereinstimmung mit dem Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung vom 22. März 2021 als Oberbegriff verwendet, wonach Führungskräfte Vorgesetztenfunktionen haben können, es aber nicht müssen. Der Begriff „Vorgesetzte“ wird im Sinne des § 3 Abs. 2 HBG verwendet, wonach entscheidend ist, wer dienstliche Anordnungen erteilen darf und damit weisungsbefugt ist.

- Führungskräfte mit Vorgesetzten-Funktion
- Projektgruppenleitungen (§5 GGO)

2.2.1.3 Nachwuchsführungskräfte:

Beschäftigte, die in Vertretung bereits Führungsaufgaben wahrnehmen

2.2.2 Beschäftigte ohne Führungsaufgaben

2.2.2.1 Beschäftigte mit Fachaufgaben im höheren Dienst

2.2.2.2 Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter

2.2.2.3 Weitere Beschäftigte (vgl. §4 Abs. 5 GGO)

3. Handlungsfelder der Fort- und Weiterbildung

In folgenden Themenfeldern soll künftig fachübergreifende dienstliche Fortbildung stattfinden.

3.1 Soziale und methodische Kompetenzen (Handlungsfeld 1)

Kommunikation: Fortbildungsmaßnahmen, die Grundlagen von verbaler und nonverbaler sowie wertschätzender Kommunikation vermitteln und zur praktischen Anwendung in unterschiedlichen Kontexten wie bspw. bei Einzel- und Gruppengesprächen, Sitzungsleitung und Moderation, freier Rede und mediengestützter Präsentation qualifizieren. Die Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeitenden und der Mitarbeitenden untereinander gilt es aufrechtzuerhalten. Hierbei sind bei den Fortbildungsformaten die Zusammenarbeit in den neuen Arbeitsformen - im Büro sowie mobiles Arbeiten - zu berücksichtigen. Daraus ergeben sich neue Fortbildungsanforderungen hinsichtlich der Kommunikation (und deren Sicherstellung) im (hybriden bzw. virtuellen) Team sowie an das Führen auf Distanz.

Selbstorganisation: Fortbildungsmaßnahmen, die die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, Aufgabe und Wirkung, mit Selbst- und Fremdwahrnehmung (auch beim Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz) und dem eigenen Verhalten ermöglichen sowie zur Optimierung der eigenen Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements qualifizieren. Diese Fortbildungsformate sollen das mobile Arbeiten besonders in den Blick nehmen.

Train-the-Trainer: Fortbildungsmaßnahmen für Trainerinnen und Trainer, Ausbilderinnen und Ausbilder. Die Teilnehmenden erwerben relevante pädagogische und psychologische Grundlagen, erproben methodische und didaktische Anregungen für die Praxis. Sie haben die Gelegenheit, das eigene Konzept, die Trainerrolle und Präsentationstechniken zu überprüfen sowie vorhandenes Wissen und methodisches Repertoire zu erweitern. Hierzu gehören auch Fortbildungsmaßnahmen zur Erstellung und dem sinnvollen Einsatz von digitalen Lerninhalten.

Informelles Lernen und Lernkompetenz: Fortbildungsmaßnahmen, die die Teilnehmenden dabei unterstützen, Alltagssituationen als Lerngelegenheit für sich zu nutzen und die Kompetenz zur eigenständigen Weiterentwicklung zu fördern.

3.2 Führung und Leitung (Handlungsfeld 2)

Wertschätzende und agile Führung: Fortbildungsmaßnahmen, die theoretische Grundlagen von Führung vermitteln und die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsmodellen und -instrumenten sowie der Thematik Führen in Veränderungsprozessen ermöglichen. Die Fortbildung in diesem Themenfeld vermittelt Kenntnisse relevanter Führungserlasse und Richtlinien der Hessischen Landesverwaltung⁴ und qualifiziert Führungskräfte zur praktischen Umsetzung im jeweiligen Arbeitsumfeld.

Vorgesetztenrückmeldung: Fortbildungsmaßnahmen, die sich aus den Grundsätzen der Vorgesetztenrückmeldung ergeben. Nach diesen Grundsätzen sollen Vorgesetzte die Ergebnisse ihrer Rückmeldungen mit den eigenen Vorgesetzten besprechen und daraus gemeinsam Förder- und Fortbildungsmaßnahmen festlegen.⁵

Aktuelle Herausforderungen an Gesellschaft, Staat, Verwaltung, Demokratie, Haltung und Werte, Krisenmanagement: Fortbildungsmaßnahmen zu gesellschaftspolitischen Themen von übergeordneter Bedeutung, die die Auseinandersetzung mit aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und die Reflexion über deren Auswirkungen auf die Verwaltung ermöglichen.

Fortbildungsmaßnahmen, die das Verständnis von der Rolle der Exekutive bei der Normsetzung ermöglichen und Kenntnisse von Analyse- und Entscheidungstechniken sowie deren praktische Anwendung vermitteln. Ziel ist es, mit der wachsenden Komplexität analytisch und strukturiert umzugehen sowie Strategien zu entwickeln.

3.3 Diversity und Internationalität (Handlungsfeld 3)

Vielfaltskompetenz: Diversity Management, das alle Merkmale der Menschen wie z.B. Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, ethnische Herkunft, Religion, körperliche und geistige Fähigkeiten, sexuelle Orientierung oder soziale Herkunft gleichberechtigt mit einbezieht, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dazu gehören Kenntnisse über kulturell geprägte Normen, Wertehaltungen und Symbole sowie über einen wertschätzenden und diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt sowie der Umgang mit Verunsicherungen, komplexen, uneindeutigen Situationen und Zielkonflikten. Mit der Ausgestaltung entsprechender Fortbildungsangebote setzt das Land Hessen auch die Selbstverpflichtung der Charta der Vielfalt um, die es 2011 unterzeichnet hat.

Gender Mainstreaming: Fortbildungsmaßnahmen, die dazu qualifizieren, in alle Entscheidungsprozesse die Geschlechterperspektive miteinzubeziehen und die grundlegenden

⁴ Hier wird insbesondere auf das Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung vom 22. März 2021 verwiesen. Nach Nr. 5 des Rahmenkonzepts wurde der Aspekt der wertschätzenden Führungskultur als eines von sieben Handlungsfeldern aufgeführt und damit für besonders wichtig erachtet. Das Rahmenkonzept Personalentwicklung führt hierzu aus, dass Führungskräfte eine maßgebliche Verantwortung dafür haben, dass sich eine wertschätzende Führungskultur in der Organisationseinheit etablieren kann.

⁵ Vgl. Nr. 5 Grundsätze Vorgesetztenrückmeldung in der Hessischen Landesverwaltung.

Ziele der Gleichstellung umzusetzen. Die Fortbildungen vermitteln die Kenntnisse der wichtigen Rechtsgrundlagen für Gender-Mainstreaming sowie die Vorgaben der EU betreffend die Umsetzung von Gender-Mainstreaming.

Interkulturelle Kompetenz: Fortbildungsmaßnahmen, die die Umsetzung des Integrationskonzeptes der Hessischen Landesregierung unterstützen, die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung erweitern und die Kompetenz und Handlungsfähigkeit von Landesbediensteten in interkulturellen Arbeitssituationen erhöhen.

Internationalität: Fortbildungsmaßnahmen, die Grundlagen, Funktionsweise, Organe und wichtige Institutionen sowie wesentliche Politikbereiche der Europäischen Union vermitteln. Die Fortbildungen fördern die Fähigkeit, in sozial und kulturell heterogenen Gruppen zu interagieren sowie Kommunikations- und Kooperationsprozesse mit den dafür notwendigen Sprachkenntnissen wertschätzend steuern zu können.

3.4 Verwaltungsmanagement (Handlungsfeld 4)

Personal: Fortbildungsmaßnahmen, die Rechtsgrundlagen im Personalmanagement vermitteln und zur Personalführung (z.B. Beurteilung, Auswahlverfahren) qualifizieren. Ziel ist es, insbesondere über die Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. Teilzeitarbeit, mobiles Arbeiten und andere Instrumente der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -Ort) zu informieren. Gleichzeitig wird die Bedeutung von Personalmanagement sowie der Personalentwicklung von Führungskräften bei Vereinbarkeitsthemen unterstrichen.

Compliance und Risikomanagement, Datenschutz in der digitalen Welt: Fortbildungsmaßnahmen, die sich mit regelkonformem Verhalten, der Identifikation von und dem Umgang mit Risiken sowie mit organisatorischen und technischen Maßnahmen gegen den Missbrauch von Daten befassen. Die Fortbildungen fördern die Fähigkeit, sich bei der Schaffung von Strukturen zu beteiligen, die die Einhaltung von Regeln und die Vermeidung von Regelverstößen erleichtern. Des Weiteren zeigen sie auf Basis von unterschiedlichen Vorgehensweisen zur Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken sowie unterschiedlichen Handlungsoptionen für Risiken Möglichkeiten auf, wie mit einzelnen Risiken zielführend umgegangen werden kann. Darüber hinaus sensibilisieren sie insbesondere für einen datenschutzgerechten Umgang.

Organisation, Organisationsentwicklung: Fortbildungsmaßnahmen, die Kenntnisse der Prozesssteuerung sowie Organisationsmethoden und -techniken vermitteln.

Haushalt, betriebliches Rechnungswesen, Innenrevision: Fortbildungsmaßnahmen, die das für Führungsaufgaben notwendige Wissen zu den Themen Zielsystem, Produkthaushalt, Rechnungswesen und Haushaltsrecht vermitteln. Daneben werden Fortbildungsmaßnahmen speziell für Führungskräfte und Beschäftigte im Bereich Interne Revision angeboten.

Verwaltungsmodernisierung und Umgang mit Veränderung, Change-Management: Fortbildungsmaßnahmen, die Kenntnisse über die aktuellen Reformprojekte des Landes Hessen sowie zu modernen Führungsmethoden und -werkzeugen vermitteln, insbesondere zur Philosophie der betriebswirtschaftlich orientierten Verwaltungssteuerung und des E-Governments.

3.5 Gesundheitsmanagement (Handlungsfeld 5)

Förderung der Verantwortung für die eigene Gesundheit, Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe: Fortbildungsmaßnahmen, die sich aus verschiedenen Blickwinkeln mit der Förderung der eigenen Gesundheit und dem Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe befassen. Diese Angebote sind auch im Sinne des Gütesiegels Familienfreundlicher Arbeitgeber, mit dem das Land ein Personalmanagementinstrument geschaffen hat, um eine familienfreundliche Personal- und Organisationspolitik in den Dienststellen zu verwirklichen.

3.6 Digitalisierung (Handlungsfeld 6)

Digitalisierung gestalten: Fortbildungsmaßnahmen, die Kenntnisse zu den E-Government-Zielen und -Aktivitäten der Landesverwaltung vermitteln und Kompetenzen fördern, um Digitalisierungsprozesse und -projekte aktiv mitgestalten zu können. Die Fortbildungen in diesem Themenfeld fördern das Bewusstsein von Führungskräften für ihre Rolle und ihre Gestaltungsmöglichkeiten bei der Digitalisierung und unterstützen bei der Entwicklung der erforderlichen Anwendungskompetenzen.

Digitales Arbeiten: Fortbildungsmaßnahmen, die Kenntnisse zum bedarfsgerechten und effizienten Einsatz von IT in Teams und Arbeitsprozessen sowie zu IT als Führungsinstrument vermitteln. Mit dem Angebot von IT-Schulungen leistet die HZD einen Beitrag zur Vermittlung anwendungsbezogener Kompetenzen.

3.7 Nachhaltigkeit (Handlungsfeld 7)

Nachhaltiges Handeln: Um Hessen auch in Zukunft ökologisch verträglich, sozial gerecht und ökonomisch leistungsfähig zu gestalten, muss Nachhaltigkeit als selbstverständliche Voraussetzung in allen Entscheidungen und Handlungen verankert werden. Handlungsleitend ist hierbei die von den Vereinten Nationen beschlossene Agenda 2030⁶ für nachhaltige Entwicklung als Grundlage für das Leitbild der hessischen Nachhaltigkeitsstrategie. Für die Beschäftigten ist wichtig, Zusammenhänge einer nachhaltigen Entwicklung zu verstehen und in die Arbeitswelt zu übertragen. Dabei ist es Aufgabe der Führungskräfte, die Notwendigkeit eines nachhaltigen Handelns stärker in die Organisation einzubringen, intensiv zu kommunizieren und vor allem Vorbildfunktion einzunehmen.

3.8 Krisenmanagement (Handlungsfeld 8)

Die Bewältigung unterschiedlicher Krisen erfordert heutzutage auch von den Beschäftigten der hessischen Landesverwaltung Kenntnisse des Krisenmanagements (KM), um zügig und abgestimmt auf eine Vielzahl unterschiedlicher Lagen reagieren zu können. Bei der Bewältigung der unterschiedlichen Krisensituationen sind alle Verwaltungsebenen und alle Beschäftigten gleichermaßen betroffen. Es ist daher wichtig, den Beschäftigten der Hessischen

⁶ Ziel der Agenda 2030 ist es, die globale Entwicklung sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten und so auch kommenden Generationen die Chance auf ein gutes Leben zu sichern. Ein Kernelement der Agenda 2030 sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die Sustainable Development Goals (SDGs). Sie erfassen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, gelten für alle Länder und erfassen alle Politikbereiche. Die Agenda stellt Bildung (Ziel 4) als zentralen Beitrag zur Zielerreichung heraus. Das bedeutet, dass für alle Menschen inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung gewährleistet sowie Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen gefördert werden sollen.

Landesverwaltung frühzeitig die für die Krisenbewältigung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln.

Krisenmanagement-Strukturen: Fortbildungsmaßnahmen, die in Aufbau und Funktionsweise des Krisenstabes der Hessischen Landesregierung, das IT-Krisenmanagement einschließlich Hessen3C sowie die Fachstäbe in den Ministerien einführen. Darüber hinaus erfolgt eine Darstellung des Verbindungswesens.

Diese Fortbildungsmaßnahmen richten sich an alle Beschäftigten der Hessischen Landesverwaltung. Für Beschäftigte, die im Krisenstab der Hessischen Landesregierung und im IT-Krisenmanagement mitarbeiten, werden gesonderte Fortbildungen angeboten.

Stabsarbeit: Fortbildungsmaßnahmen, die Kenntnisse der einzelnen Führungsgrundgebiete einschließlich ihres Zusammenwirkens vermitteln. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Lagebearbeitung inkl. entsprechendem Melde- und Berichtswesen. Aber auch die erforderlichen IT-Fachverfahren werden vorgestellt und erklärt. Diese Fortbildungsmaßnahmen richten sich an alle Beschäftigten, die im Bereich des Krisenmanagements eingesetzt sind.

Krisenrelevante Themenfelder: Fortbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigten der Hessischen Landesverwaltung zur Vorstellung möglicher Krisenfälle und ihrer thematischen Einordnung (Großschadensereignisse, Kritische Infrastruktur, Zivile Verteidigung). Zur Entwicklung eines tieferen Verständnisses werden auch die konzeptionellen Grundlagen behandelt. Hierbei werden insbesondere die Themenbereiche Zivile Alarmplanung und Aufrechterhaltung der Staats- und Regierungsfunktionen vorgestellt.

4. Zentrale und dezentrale Verpflichtungen

Dem Hessischen Ministerium des Innern und für Sport obliegen die Grundsatzangelegenheiten der Fortbildung sowie deren konzeptionelle Weiterentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung.

Die Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS) nimmt als Auftragsangelegenheit gemäß § 101 Abs. 2 des Hessischen Hochschulgesetzes in der jeweils gültigen Fassung die Zentrale Fortbildung des Landes Hessen wahr. Die Zuständigkeit für das Führungskolleg Hessen (FKH) verbleibt im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport. Um die Interessen der Ressorts zu wahren, übt das Hessische Ministerium des Innern und für Sport die Fachaufsicht für den Teil der Zentralen Fortbildung Hessen, der in das Zentrum für Fort- und Weiterbildung der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit verlagert wurde, aus. Die Fortbildungsbeauftragten der Ressorts arbeiten über das Hessische Ministerium des Innern und für Sport ohne Beteiligung der Hochschulgremien mit der Zentralen Fortbildung Hessen zusammen. Das ressortübergreifende Budget der Zentralen Fortbildung Hessen ist zweckgebunden festgeschrieben.

Für die fachübergreifende Fortbildung der Beschäftigten werden der Hessische Verwaltungsschulverband sowie landeseigene Fortbildungseinrichtungen, die ressortübergreifend tätig sind, eingebunden. Die Zentrale Fortbildung (HöMS – Zentrum für Fort- und Weiterbildung) wirkt in Zusammenarbeit mit dem Hessischen Ministerium des Innern und für Sport (ressortübergreifende Fortbildung) bei diesen Institutionen auf ein bedarfsorientiertes Ange-

bot gemäß den o.g. Handlungsfeldern sowie auf die Einhaltung der in diesem Konzept festgelegten Standards und des Qualitätsmanagementkonzeptes⁷ für die hessische Fortbildung hin. Die Koordination erfolgt durch die Fortbildungsbeauftragten der Ressorts im Zusammenwirken mit dem Zentralen Arbeitskreis Qualitätsmanagement (ZAQ).

Die Fortbildungsmaßnahmen sind in allen Handlungsfeldern so zu gestalten, dass sie neben der Vermittlung von Kenntnissen vor allem die Entwicklung der benötigten Kompetenzen ermöglichen und zum Handeln in der Praxis befähigen. Fortbildungsmaßnahmen müssen daher situativ und kontextgebunden angeboten werden sowie lernzieladäquate Lernformen umfassen. Die genauen Inhalte der Fortbildungsmaßnahmen werden zielgruppenspezifisch differenziert. Hinsichtlich des Lehr-Lernprozesses, der Qualifikation der Dozentinnen und Dozenten, Trainerinnen und Trainer etc. gelten die Festlegungen des Qualitätsmanagementkonzeptes für die hessische Fortbildung.

Fortbildungsangebote anderer landeseigener Fortbildungseinrichtungen für Führungskräfte sowie die Fortbildungsangebote externer Einrichtungen müssen den in diesem Konzept dargelegten Kriterien entsprechen, um auf die Fortbildungsverpflichtung der Führungskräfte angerechnet zu werden. Das für die ressortübergreifende Fortbildung zuständige Referat im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport fungiert dabei als Akkreditierungsstelle. Alle nach LQW (= Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) oder einem anderen einschlägigen Zertifizierungsverfahren testierten Bildungseinrichtungen der Landesverwaltung gelten mit den abgestimmten, fachübergreifenden Fortbildungsangeboten als akkreditiert.

5. Spezifische Fort- und Weiterbildungskonzepte

Innerhalb der Zuständigkeit der Landesbehörden können spezifische Fort- und Weiterbildungskonzepte (Behördenkonzepte) nach Maßgabe des Teils II dieses Rahmenkonzepts entwickelt werden. Hierbei können Konzepte für einzelne oder mehrere Dienststellen gemeinsam erstellt werden. Die Dienststellen ermitteln den Fortbildungsbedarf und planen die dafür erforderlichen Mittel ein. Nach § 5 Abs. 1 der Hessischen Laufbahnverordnung und § 5 Abs. 9 TV-H ist zu beachten, dass Teilzeitbeschäftigten der gleichberechtigte Zugang zu den Fortbildungsmaßnahmen wie Vollzeitbeschäftigten zu ermöglichen ist.

Alle Beschäftigten sind berechtigt und verpflichtet, sich fortzubilden. Die Vorgesetzten tragen nach dem Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung in der derzeit geltenden Fassung besondere Verantwortung für die Anregung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Ihnen obliegt es, darauf zu achten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geeigneter Weise notwendiges Wissen und entsprechende Handlungskompetenz erwerben. Darauf soll u.a. in den Jahresgesprächen eingegangen werden. Nach einer Fortbildungsmaßnahme findet grundsätzlich ein Nachbereitungsgespräch zwischen Teilnehmenden und Vorgesetzten statt. Die Vorgesetzten achten auf die Einhaltung und Umsetzung der dabei besprochenen Ziele und Ergebnisse.

Die Führungskräfte sind zu regelmäßiger Fortbildung verpflichtet. Sie nehmen innerhalb von fünf Jahren an mindestens fünf Fortbildungsmaßnahmen im Umfang von insgesamt zehn Tagen teil. Diese sollen in der Regel aus mindestens vier verschiedenen Handlungsfeldern

⁷ Qualitätsmanagementkonzept: <https://map.intern.hessen.de/irj/go/hessen/startseite/beruf-leben/aus-und-fortbildung/zentrale-fortbildung>

gewählt werden. Nachwuchsführungskräften soll dies im gleichen Umfang ermöglicht werden.

Die Anrechnung erfolgt über die zuständige Stelle der Dienststellen. E-Learning-Angebote aus den Themenfeldern des Fortbildungskonzepts werden bei entsprechender Eignung gewertet. Dabei können bis zu maximal zwei Fortbildungstage durch die Teilnahme an Selbstlernprogrammen ersetzt werden. Darüber hinaus haben sich Führungskräfte auch fachlich fortzubilden.

Die Lehrgänge der Führungskräfte-Entwicklung (FKE), wie sie im Rahmen der Zentralen Fortbildung angeboten werden, vermitteln das Basiswissen für Führungskräfte und müssen deshalb von allen Führungskräften absolviert werden. Für Nachwuchsführungskräfte wird die Teilnahme an einem Qualifizierungslehrgang für Nachwuchsführungskräfte empfohlen.

Mit der Teilnahme am FKE oder am Führungskolleg Hessen (FKH) ist die Fortbildungsverpflichtung im Sinne dieses Konzeptes für fünf Jahre erfüllt.

Ist eine Führungskraft nicht bereit, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen, so schlägt sich das in der Beurteilung nieder. Es liegt in der Verantwortung der Dienststellenleitungen, die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung durchzusetzen.

5.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Eltern sollen als Fachkräfte gewonnen und gehalten, Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus Familienphasen schnell und effizient wieder integriert sowie beide Zielgruppen besser angesprochen werden, um neue Potenziale zu erschließen. Darüber hinaus sollen Beschäftigte mit anderen familiären Verpflichtungen, wie z.B. Pflege oder Betreuung, gleichberechtigt an Fort- und Weiterbildungsangeboten und Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung teilhaben können. Um Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen und eine Teilnahme zu ermöglichen, wird auf eine Vielfalt von digitalen und analogen Formaten gesetzt, damit eine flexible Teilnahme an Fortbildungen möglich ist.

5.2 Mobiles Arbeiten

Das mobile Arbeiten und andere Instrumente der Flexibilisierung von Arbeitszeit und –Ort bieten Chancen, stellen aber auch an die Zusammenarbeit, die Kommunikation im Team, den Schutz der Beschäftigten sowie die dienstlichen Interessen des Dienstherrn/Arbeitgebers neue Anforderungen. Daraus ergeben sich neue Fortbildungsbedarfe, die dieses Rahmenkonzept berücksichtigt.

5.3 Gesundheitsmanagement

Entsprechend dem Rahmenkonzept zum behördlichen Gesundheitsmanagement in der Hessischen Landesverwaltung, ist das Ziel aller Bestrebungen eine gesunde Organisation, in der sich Arbeitgeber und Beschäftigte ihrer gemeinsamen Verantwortung für den Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bewusst sind und damit ihren Beitrag zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben leisten. Die Fortbildung der Beschäftigten trägt dazu bei, Strukturen zu schaffen, die die Beschäftigten in ihrer Eigenverantwortung und Resilienz stärken und zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten befähigen. Fortbildung leistet einen Beitrag zur Erhaltung und Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. Dieses bildet mit seinem systematischen Ansatz die strukturelle Grundlage und den Rahmen für den nachhaltigen Erfolg in der Gesundheitsförderung und -erhaltung.

5.4 Wissensmanagement

Einen deutlich höheren Stellenwert als bisher wird in Zukunft ein gutes Informations- und Wissensmanagement erhalten. Lernen kann zunehmend als Sonderform des gezielten Informationsabrufs gesehen werden. Die Beschäftigten sollen befähigt werden, mit steigender Komplexität, zunehmender Informationsflut und Verkürzung der „Verfallszeit“ aktuellen Wissens sowie dem Verlust von Erfahrungswissen aufgrund der demografischen Entwicklung umzugehen. Die Fähigkeit, sich Wissen permanent aktiv zu erschließen und produktiv anzuwenden, ist bereits heute eine der wichtigsten Kompetenzen, die von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes erwartet werden.

5.5 Besondere Fürsorgepflichten

Im Rahmen dieses Konzeptes wird den Belangen von Menschen mit Behinderungen Rechnung getragen. Die Beschäftigten werden für und auf die notwendige Abgrenzung von Beruf und Privatleben sensibilisiert und hingewiesen. Die Belange der Suchtprävention werden berücksichtigt. Die Beschäftigten achten im gegenseitigen Umgang auf Vielfalt, Gleichberechtigung und generationengerechtes Führen.

6. Controlling

Jede Dienststelle berichtet für die Jahre 2023 bis 2025 sowie für die Jahre 2026 bis 2027 auf dem Dienstweg an ihre oberste Landesbehörde über die Zahl der in der Dienststelle tätigen Führungskräfte (Stichtag 31.12. eines jeden Jahres), die Zahl der von den Führungskräften besuchten Fortbildungsmaßnahmen (gemäß Punkt 5 in diesem Rahmenkonzept) sowie die Zahl der wahrgenommenen Fortbildungstage insgesamt. Das für die ressortübergreifende Fortbildung zuständige Referat im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport erstellt anhand der Berichte der Ressorts einen Zwischenbericht für die Jahre 2023 bis 2025 sowie einen Gesamtfortbildungsbericht für die Jahre 2023 bis 2027 und legt beides dem Kabinettsausschuss für Staatsmodernisierung und Digitalisierung vor. Die Berichte werden den jeweils zuständigen Personalvertretungen zur Kenntnis gegeben.

Die Zentrale Fortbildung Hessen im Zentrum für Fort- und Weiterbildung der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit berichtet jährlich über die Akzeptanz und Auslastung der angebotenen Fortbildungen an das Hessische Ministerium des Innern und für Sport.

7. Geltungsbereich

Dieses Rahmenkonzept gilt für alle Beschäftigten der Hessischen Landesverwaltung mit folgenden Maßgaben:

Für Lehrkräfte gelten die besonderen Regelungen des Hessischen Lehrerbildungsgesetzes, der dazu ergangenen Durchführungsverordnung sowie der diese ergänzenden Erlasse.

Für Führungskräfte der hessischen Justiz ist das Personalentwicklungskonzept der hessischen Justiz, für Führungskräfte der hessischen Polizei sind die Vorgaben des Fortbildungssystems der Polizei, dem zum Teil länderübergreifende und EU-Regelungen zugrunde liegen, zu berücksichtigen.

Für Nachwuchsführungskräfte der hessischen Steuerverwaltung, die ergänzende Studien zur Einführung in die Aufgaben des höheren Dienstes gemäß § 5 Abs. 2 und 3 Steuerbeamten-Ausbildungsgesetz absolvieren, gilt dieses Konzept ab dem fünften Jahr nach Beendigung der Einführungszeit.

Für Führungskräfte der Hochschulen und Universitäten findet das Fortbildungskonzept nur im Verwaltungsbereich Anwendung. Für das wissenschaftliche und künstlerische Personal sind die Personalentwicklungskonzepte der Hochschulen maßgebend.

8. Schlussvorschriften

Dieses Rahmenkonzept löst das Fortbildungskonzept 2018 für die Hessische Landesverwaltung vom 14. August 2017 ab, es tritt am 1. Januar 2023 in Kraft.

Teil II

Handlungshilfe: Spezifische Fort- und Weiterbildungskonzepte

1. Ausrichtung an der spezifischen Situation

Damit ein Konzept nach Teil I, Nummer 5, „Spezifische Fort- und Weiterbildungskonzepte (Vorgaben für Behördenkonzepte)“, als Fort- und Weiterbildungskonzept seine Wirksamkeit entfalten kann, muss es so präzise wie möglich auf die spezifische Situation der Organisation abgestimmt sein. Dabei sind insbesondere die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- Zukünftige Herausforderungen
- Ziele
- Aufgaben
- Organisationsstruktur
- Arbeitszeitmodelle
- Organisationskultur
- Personalstruktur
- Bereits realisierte Qualifizierungsmaßnahmen
- Auswertung von Rückmeldungen

2. Beteiligung der Zielgruppen

Eine Beteiligung der Zielgruppen an der Erstellung eines Fort- und Weiterbildungskonzeptes fördert die Praxisnähe, Bedarfsorientierung und Akzeptanz. Zu beteiligende Zielgruppen können daher beispielsweise sein:

Auszubildende

Trainees

Anwärterinnen und Anwärter

Beschäftigte mit Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen

Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen

Beschäftigte in Teilzeit
Beschäftigte mit und ohne Führungsaufgaben
Beschäftigte mit und ohne Fachausbildung
Beschäftigte aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Arbeitsfeldern
Beschäftigte mit und ohne Behinderung
Beschäftigte verschiedener Geschlechter
Beschäftigte unterschiedlicher sexueller Orientierung und Identität
Beschäftigte unterschiedlicher ethnischer und nationaler Herkunft
Beschäftigte unterschiedlicher Religionen und Weltanschauungen
Beschäftigte unterschiedlicher sozialer Herkunft

3. Einbindung in die Personalentwicklung

Grundlage für dieses Konzept sind die aktuellen und zukünftigen Anforderungen, die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, die Teamentwicklung in den Arbeitseinheiten und die Entwicklung der internen Kultur hin zur lernenden Organisation. Behörden entscheiden jeweils, ob die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen Bestandteil eines Personalentwicklungskonzeptes sind oder ob hierfür in der Behörde ein Fort- und Weiterbildungskonzept erstellt werden soll.

4. Fort- und Weiterbildungsplanung

Fort- und Weiterbildung richtet sich nach dem Bedarf. Dementsprechend steht der tatsächliche individuelle Qualifizierungsbedarf im Vordergrund. Ausgangspunkt ist die vorhandene Qualifikation einer Person sowie die derzeitige Erledigung der übertragenen Aufgaben. Für die Planung der individuellen Qualifizierung sind Entwicklungspotenziale in den Blick zu nehmen. Entwicklungspotenziale können sich aus aktuellen konkreten Förderbedarfen, perspektivisch sich verändernden Aufgaben sowie potenziellen neuen Aufgaben und Funktionen ergeben.

Bei teamorientierter Fortbildung bilden Entwicklungsmöglichkeiten bei der fachlichen Arbeit sowie die Zusammenarbeit im Team den thematischen Schwerpunkt. Bei der zielgruppenbezogenen Fortbildung richtet sich der Fokus primär auf die Vorbereitung neuer oder geänderter Aufgaben.

4.1 Komponenten

4.1.1 Bedarfsanalyse

Die individuelle Bedarfsanalyse erfolgt in der Regel im Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigten, z.B. im Jahresgespräch. Es muss sichergestellt werden, dass Qualifizierungsgesichtspunkte ausreichend Berücksichtigung finden. Das Ziel sollte hierbei ein gemeinsames Verständnis von Führungskraft und Beschäftigten über die individuellen Qualifizierungsbedarfe sein.

Die team- und zielgruppenspezifische Bedarfsanalyse wird gemeinsam von Vorgesetzten, dem Team und der für die Fort- und Weiterbildung zuständigen Stelle gesteuert. Idealerweise ist die Bedarfsanalyse Bestandteil von Personalentwicklungsmaßnahmen, die Qualifizierung damit in direkter Form mit der Personalentwicklung verzahnt.

4.1.2 Qualifizierungsplanung

Nach der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs ist zunächst zu prüfen, welche Möglichkeiten infrage kommen, den Qualifizierungsbedarf zu decken: Welche Qualifizierungs-/Fördermaßnahmen sind sinnvoll?

4.1.3 Flexibilisierung der Lernwege

Die Vorteile verschiedener Lernwege - teils charakterisiert durch gemeinsames Lernen (z.B. Workshops, Seminare, Planspiele) oder im Wege selbstorganisierten Lernens (z.B. Lernvideos, eLearnings, Lernprogramme, Fernstudium) - sollen durch ein breites digitales und analoges Angebot genutzt werden. Jeder Lernweg hat Vor- und Nachteile, nicht alle Fortbildungsteilnehmenden akzeptieren jeden Lernweg und nicht jede Maßnahme ist für alle Teilnehmenden gleich gut geeignet. Dies ist bei der Konzeption der Angebote zu berücksichtigen.

4.1.4 Passgenaue Angebote

Bei der Planung von Fort- und Weiterbildungsangeboten wird auf Vorinformation von Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie der Trainerinnen und Trainer ein besonderer Fokus gelegt. Gezielt zusammengesetzte Lerngruppen vermeiden Redundanzen, nutzen Lernzeit optimal, vermeiden Über- und Unterforderung und damit Motivationsdefizite. Optimale Lernbedingungen ermöglichen es, dass aus einer Fort- und Weiterbildungsmaßnahme viel verwertbares Wissen mitgenommen und die Qualifizierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgreich umgesetzt werden kann.

4.2 Bildungscontrolling

4.2.1 Transfersicherung

Nach einer Qualifizierungsmaßnahme sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft das vorher festgelegte Qualifizierungsziel mit dem Ergebnis der Fortbildung abgleichen. Dabei werden die Qualität der Maßnahme, inhaltliche Ergebnisse der Lerneinheit und die mögliche Integration der Inhalte in den dienstlichen Arbeitsalltag betrachtet. In einem nachfolgenden Austausch soll die Erfahrung bei der Umsetzung des Gelernten ausgewertet werden. Beide Gespräche zusammen sollen mit Zielvereinbarung und Controlling den Rahmen der Fortbildungsmaßnahme bilden.

4.2.2 Qualitätssicherung und Controlling

Die Qualität von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen soll möglichst hoch sein und gezielt verbessert werden. Für die Qualität werden Ziele gesetzt, sie wird systematisch erfasst, die

Ergebnisse werden verglichen und die Verbesserungsmöglichkeiten ermittelt. Jede Fortbildungsmaßnahme ist daraufhin zu überprüfen, ob sie der geeignete Weg ist, die intendierten Ziele zu erreichen und gleichzeitig der Aufwand in Relation zu dem Nutzen steht. Nur so wird gewährleistet, dass Kosten und Nutzen einer Fort- und Weiterbildung in einer vernünftigen Relation zueinanderstehen sowie die Fortbildungsmaßnahmen kurz-, mittel- und langfristig effektiv sind.

4.2.3 Bildungsmarketing

Die Dienststellen informieren ihre Beschäftigten über interne Fort- und Weiterbildungsangebote. Darüber hinaus kommunizieren sie zusätzlich externe Fort- und Weiterbildungsangebote, um für verschiedene Beschäftigtengruppen einen adäquaten Zugang zu geeigneten Bildungsangeboten zu ermöglichen. Die Dienststellen suchen kontinuierlich nach Möglichkeiten, um die Akzeptanz von Fort- und Weiterbildungsangeboten zu erhöhen. Dies kann z.B. dadurch erfolgen, dass Trainerinnen und Trainer aus der eigenen Dienststelle gewonnen oder indem nachgefragte Angebote mehrfach durchgeführt werden. Ziel ist es, eine positive Lernkultur in der Organisation aktiv zu fördern.

4.3 Beteiligte am Fortbildungsprozess

Transferorientierte, bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung ist als integrierter Prozess zu verstehen. An diesem sind Beschäftigte, Vorgesetzte und die für Personalentwicklung sowie Fort- und Weiterbildung zuständigen Stellen aktiv beteiligt.

4.4 Beschäftigte

Die Verantwortung, sich regelmäßig fortzubilden, liegt vor allem bei den einzelnen Beschäftigten. Sie kümmern sich aktiv um geeignete Fortbildungsmaßnahmen und machen Vorgesetzte auf die Notwendigkeit sowie den Nutzen ihrer Fort- und Weiterbildung aufmerksam.

4.5 Dienststellenleitung, Vorgesetzte

Die Dienststellenleitung unterstützt die Umsetzung von Fort- und Weiterbildungskonzepten. Vorgesetzte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv bei der Fortbildung. Führungskräfte tragen eine hohe Verantwortung für die gezielte Qualifizierung⁸. Insbesondere bei Personalentwicklungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen achten sie auf flankierende Qualifizierungsmaßnahmen und ermitteln gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter den individuellen Fortbildungsbedarf. Zudem unterstützen sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen und schaffen die Voraussetzungen für deren Teilnahme. Vorgesetzte und Dienststellenleitung fördern aktiv die Übernahme von Ergebnissen und Erkenntnissen aus den Fortbildungsmaßnahmen mit Blick auf die Umsetzung in die tägliche Praxis.

4.6 Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Fort- und Weiterbildung im Sinne einer zuständigen Organisationseinheit

⁸ Dies ergibt sich aus den Grundsätzen über Zusammenarbeit und Führung in der Hessischen Landesverwaltung vom 11. Juni 2018 und dem Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung vom 22. März 2021.

Die zuständige Organisationseinheit unterstützt Beschäftigte sowie deren Vorgesetzte bei der Bedarfsanalyse und Transfersicherung. Sie informiert regelmäßig über Fortbildungsangebote, berät die Beschäftigten in Angelegenheiten der Fortbildung und führt team- und zielgruppenbezogene Bedarfsanalysen durch. Sie entwickelt Programme für hausinterne Fortbildungen, d.h. sie initiiert, organisiert und begleitet hausinterne Fortbildungsmaßnahmen und wählt den Fortbildungsträger oder die Trainerinnen und Trainer sowie den Veranstaltungsort und -zeitraum aus. Bei Bedarf veranlasst sie die Abordnung der Beschäftigten zum Fortbildungsträger oder die Anordnung von Dienstgängen/-reisen. Die Fachleute anderer Organisationseinheiten für Fort- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung unterstützen bei Bedarf.

Sie steuert die Auswahl der Teilnehmenden und ggf. die Zusammensetzung von Lerngruppen, stellt alternative Lernwege zur Verfügung und berät Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sie bemüht sich um ein passgenaues und zeitnahes Angebot zur Deckung des Qualifizierungsbedarfs, registriert und analysiert den ermittelten/angezeigten Fortbildungsbedarf. Sie entscheidet – unter Berücksichtigung der vorhandenen Vorschriften und Ressourcen – über die Art der Durchführung der Qualifizierung. Im Falle konkurrierender Anmeldungen nimmt sie, ggf. unter Einbeziehung der Vorgesetzten, der Personalreferate und der Fortbildungsbeauftragten anderer Organisationseinheiten, Reihenungen vor und führt eine Entscheidung über die zu berücksichtigenden Anmeldungen herbei.

Sie organisiert ggf. den regelmäßigen Austausch mit den Fortbildungsbeauftragten gem. Ziffer 4.8 mindestens zweimal pro Jahr.

Die zuständigen Organisationseinheiten sichern die Evaluation der Maßnahmen, kontrollieren den Lern- und Umsetzungserfolg und sorgen für eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung.

4.7 Dezentrale Ressourcenverantwortung

Die Ressourcenverantwortung für Fortbildungsmittel kann auch dezentral übertragen werden, dabei muss die Steuerung organisatorisch abgesichert werden. Voraussetzung ist eine Einbindung in das Personalentwicklungskonzept oder in das Fort- und Weiterbildungskonzept der Organisation sowie eine entsprechende Vereinbarung mit den zuständigen Organisationseinheiten hinsichtlich der Bedeutung von Fort- und Weiterbildung, der Notwendigkeit kontinuierlicher Fortbildung und des sorgsamem Umgangs mit Fortbildungsmitteln.

4.8 Fortbildungsbeauftragte

In einzelnen Bereichen können Fortbildungsbeauftragte institutionalisiert werden, um die Zusammenarbeit der Organisationseinheiten zu intensivieren. Dazu gehört die praxis- und bedarfsgerechte Ausgestaltung der Bildungssteuerung von der Bedarfsanalyse bis zur Transfersicherung.

4.9 Gremien, Interessenvertretungen

Die unterschiedlichen Interessenvertretungen, Personalrat, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauensperson der Menschen mit Behinderungen werden ordnungsgemäß beteiligt.