



Gemeindeprüfungsanstalt
Baden-Württemberg

**Hinweise und Rahmenbedingungen
für die
Führungskräfteentwicklung (FKE)
in der
Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg**

Externe Fassung für die Website
2019

Einführung

Für die Führungskräfteentwicklung in der GPA (FKE) gelten die im Personalmanagement aufgestellten Grundsätze. Führungskräfte im Sinne des FKE sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GPA in Aufgabenstellungen des höheren Dienstes bzw. entsprechender tarifrechtlicher Eingruppierung, unabhängig davon, ob mit der Aufgabe Personalverantwortung im engeren Sinne verbunden ist oder nicht.

Die **erste Führungsebene** in den Organisationseinheiten der GPA (A13 hD, E 13 TVöD) ist sachlich Vorgesetzte(r) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit ausführenden Tätigkeiten (in Prüfungs- und Beratungsgeschäften) betraut sind. Sie ist unmittelbar für die Qualität und Effizienz des Leistungsprozesses verantwortlich. Zur unteren Führungsebene zählen Prüfungsleiter, Referenten, Berater mittlerer Körperschaften. Die untere Führungsebene setzt Ziele und Aufgaben der GPA um, indem sie selbst und zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die operativen Aufgaben (das „Betriebsergebnis“) erbringt.

Der Aufstieg in den höheren Dienst ist eng mit der Perspektive und in aller Regel wohl auch mit der Hoffnung verbunden, die **mittlere Führungsebene** der GPA zu erreichen (Sachgebietsleiter, stellvertretende Abteilungsleiter, große Prüfungsleiter, 1. Referenten, Berater großer Körperschaften; A14, A15, E14, E15 TVöD). Auch hier ist die eigene Beteiligung an den operativen Aufgaben ein maßgeblicher und eher noch bedeutenderer Faktor. Hinzu treten verstärkt Steuerungs- und Verantwortungsaufgaben.

Die **obere Führungsebene**, also die Abteilungsleitungen und die Anstaltsleitung (ab A16), ist für das Erreichen der gesetzlichen Zielsetzungen der GPA, für die Entwicklung und Umsetzung strategischer und methodischer Konzepte und für die Anforderungen des Personalmanagements verantwortlich.

Das FKE verfolgt zwei voneinander prinzipiell unabhängige **Zielrichtungen**,

- die Begleitung und Hinführung von Nachwuchskräften in die Führungsaufgaben des höheren Dienstes ¹
- die Aus-, Fort- und Weiterbildung vorhandener Führungskräfte zur persönlichen Weiterentwicklung und zur fach- und sachkundigen Wahrnehmung der Führungsaufgaben.

¹ Die Aussagen des FKE gelten unter den tarifrechtlichen Rahmenbedingungen im analogen Sinn auch für den Bereich der Beschäftigten. Dort wo es aufgrund des Tarif- und Arbeitsrechts Unterschiede gibt, wird explizit darauf hingewiesen.

Die **Übertragung von Führungsaufgaben** bzw. Dienstposten des höheren Dienstes sowie die entsprechende statusrechtliche Ernennung unterliegen zum großen Teil verbindlichen rechtlichen Vorgaben. Diese sind im Wesentlichen das Prinzip der Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip (mit Anforderungsprofilen, Leistungsbeurteilung) sowie laubahn-, dienst- und haushaltsrechtliche Rahmenbedingungen. Im Beschäftigtenbereich sind tarifrechtliche Gegebenheiten zu berücksichtigen. Beschäftigte, die wegen ihres beruflichen Abschlusses das für Aufgaben der Vergütungsgruppen ab EG 13 TVöD festgelegte Anforderungsprofil und das Eingruppierungsmerkmal wissenschaftlicher Ausbildung nicht erfüllen, können als sog. „sonstige Beschäftigte, die aufgrund gleichwertiger Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechende Tätigkeiten ausüben“ zum Auswahlverfahren zugelassen werden.

Vor der Übertragung dieser Funktionen und höherwertiger Aufgaben, mit den besoldungs- und entgeltrechtlichen Konsequenzen, die sozusagen den letzten Akt des Aufstiegs in die Führungsebene bilden, ist FKE aber auch ein vorgelagerter Prozess der persönlichen Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Sichtung und Hinführung, in der Führungsverantwortung der Abteilungsleitungen. Dabei bildet die **Analyse der Ist-Situation** jeder potentiellen Führungskraft die Grundlage für die individuelle Führungskräfteentwicklung. Auf die PM-Instrumente „Personalqualifizierung“, „Mitarbeitergespräche“ und „Mitarbeiterbeurteilung“, welche die hierzu maßgeblichen Aspekte benennen, wird in diesem Zusammenhang verwiesen.

Die **Aus-, Fort- und Weiterbildung vorhandener Führungskräfte** beruht auf dem „Konzept des lebenslangen Lernens“, fußend auf der Erkenntnis, dass sowohl die fachlichen Aufgaben, die mit der Führungsfunktion verbunden sind, wie auch die personalverantwortliche Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisationseinheit fortwährenden Veränderungen in den unterschiedlichsten Lebensbereichen unterworfen sind (wie beispielsweise dem allgemein-gesellschaftlichen Phänomen, die beruflichen Belange stärker mit den persönlichen zu harmonisieren), so dass ein ständiges Sich-Einstellen und biografiebegleitendes Lernen - in jedem Lebensalter - zur Führungsnotwendigkeit wird. Werden die Umbrüche und neuen Herausforderungen nicht kompetent angenommen, verbleiben Führungskräfte in überkommenen Verhaltensmustern, tragen zu Ratlosigkeit und scheinbar unüberwindbaren Schwierigkeiten bei, anstatt die gesellschaftlichen Entwicklungen als Chance zu begreifen.

Anforderungen an Führungskräfte („Schlüsselqualifikationen“)

Die Führungskräfte der ersten und mittleren Ebene sind in der GPA zu einem großen Teil in operativ-fachlichen Aufgabenstellungen tätig, die mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung und Außenwirkung verbunden sind. Dazu kommt die fachliche Steuerung der einzelnen Vorgänge (Prüfung, Beratung). Eine dienstliche, personalbetreuende und personalwirtschaftliche Steuerung und Verantwortung ist damit in der Regel nicht verbunden, diese wird in geringem Umfang von den Sachgebiets- und ansonsten von den Abteilungsleitungen wahrgenommen. Die folgenden Anforderungen / Führungskompetenzen sind daher im Einzelfall primär aufgabenbezogen auszulegen, sie sind gleichwohl aber auch - in einem grundlegenden Sinn - für alle Führungskräfte der GPA von Bedeutung. Der Nachweis für das Vorhandensein der entsprechenden Kompetenzen wird im Rahmen der Beurteilungsverfahren sowie durch Aus-, Fort- und Weiterbildung erbracht.

Fachkompetenz

Unter Fach- und Sachkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte den theoretischen Anforderungen gemäß selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus Erfahrung, Verständnis fachspezifischer Fragen und Zusammenhänge sowie der Fähigkeit, diese Probleme fachlich einwandfrei und zielgerecht zu lösen.

Führungskräfte verfügen über vertiefte fachliche Kenntnisse im eigenen Aufgabenbereich und die Fähigkeit, diese kompetent, eigenständig und zielgerichtet anzuwenden. Ferner haben sie Kenntnisse von Funktionsweisen der Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, adäquate Kenntnisse in den für die GPA relevanten Rechtsgebieten, anwendungsbezogene Kenntnisse der automatisierten Datenverarbeitung sowie (methodische) Kenntnisse in Organisations- und Steuerungsfragen.

Soziale Kompetenz

Die Soziale Kompetenz (social skills) erfasst die Gesamtheit individueller Einstellungen und Fähigkeiten, die im Sinne von Kooperation nützlich sind, die eigenen Handlungsziele mit den Aufgaben und Zielen der Dienststelle im Allgemeinen oder eines Teams, mit seiner Aufgabenstellung im Besonderen, zu verknüpfen. Soziale Kompetenz umfasst Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich bzw. notwendig sind.

In der Teamarbeit, z.B. in einer Prüfergruppe, ist die erfolgreiche, durch Führungskräfte moderierte und gesteuerte Zusammenarbeit durch Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen

geprägt. Führungskräfte sind teamorientiert, wirken auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierend ein, sind konflikt- und kompromissfähig und begegnen anderen respektvoll und tolerant. Sie nehmen ihre Verantwortung und Vorbildfunktion kooperativ wahr und sind bei Bedarf verbindlich und konsequent.

Persönliche Kompetenz

„Die Persönlichkeitskompetenz, auch als Selbstkompetenz bezeichnet, beinhaltet Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt und insbesondere zur Arbeit widerspiegelt. Es handelt sich hierbei um Persönlichkeitseigenschaften, die nicht nur im Arbeitsprozess wichtig sind. Außerdem schließt die Persönlichkeitskompetenz ein, eigenverantwortlich zu handeln und zur sozialen Verantwortung bereit zu sein, Anforderungen und Erwartungen selbst zu realisieren, sich weiterzubilden und an einem positiven Arbeitsklima mitzugestalten“ (Quelle: <http://qualifikation.kenline.de/qualifikation/fachkkompetenz.htm>). Zusammenfassend beinhaltet sie die berufsmoralische Grundorientierung.

Führungskräfte treten überzeugend auf und drücken sich klar und eindeutig aus. Sie sind glaubwürdig und sachkundig in dem, was sie sagen und was sie tun; sie meinen was sie sagen. In der Führungsarbeit finden sich die mit den Aufgaben und Zielen der GPA korrespondierenden Wertvorstellungen und Orientierung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gehört, Verbesserungsvorschläge werden vorbehaltlos untersucht, sachkritische Mitarbeit wird begrüßt. In allen internen und externen Situationen verhalten sich Führungskräfte ihrem Amt angemessen und dem Erwartungshorizont der Kunden entsprechend. In problembehafteten Situationen stellen sich die Führungskräfte vor ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Strategie- und Methodenkompetenz

Dieser Kompetenzbereich meint die Fähigkeit und Fertigkeiten, Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten und allgemein mit Problemen umzugehen. Methodenkompetenz ist mitverantwortlich dafür, Fachkompetenz aufzubauen und erfolgreich zu nutzen, ist also insoweit Kompetenz, die Kompetenz(en) erschließt bzw. immanenter Bestandteil von Fachkompetenz, Selbstkompetenz und sozialer Kompetenz (Querschnittskompetenz). Grundlegende Belange der GPA werden erkannt und in der Arbeit berücksichtigt. Führungskräfte analysieren, priorisieren (konzentrieren sich auf das Wesentliche und setzen die richtigen Schwerpunkte), transferieren (übertragen erlernte Problemlösung auf andere, vergleichbare Situationen), denken abstrakt, wie problem- und lösungsorientiert und entscheiden rasch und eindeutig. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden sachgerecht eingesetzt.

Nachwuchs fördern und fordern („Aufstiegsförderung“)

Die FKE ist ein langfristig angelegter perspektivischer Prozess, der im Prinzip mit der Aufnahme der Arbeit bei der GPA beginnt und zumindest konzeptionell nicht an „Abteilungsgrenzen“ gebunden ist. FKE ist ferner aktive Nachwuchsförderung, mit dem Ziel, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre berufliche Karriere bei der GPA im gehobenen Dienst starten, frühzeitig zu identifizieren und für den Aufstieg und die damit verbundenen höherwertigen Aufgaben „fit“ zu machen. FKE ist schließlich ein Angebot der GPA an ihre leistungsorientierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welches von diesen Eigeninitiative, über die unmittelbare Aufgabenerfüllung hinaus, und Flexibilität, Fachkompetenz und Persönlichkeit verlangt; in den Genuss der Aufstiegsförderung kann nur kommen, wer bereit und in der Lage ist, sich überdurchschnittlich mit den Aufgaben der GPA zu identifizieren und sich fachlich und persönlich - auch in Eigeninitiative und ggf. außerhalb der Dienstzeit - weiter zu entwickeln und neuen Aufgaben zu öffnen.

Die Nachwuchs- bzw. Aufstiegsförderung ist Führungsaufgabe, sie obliegt in erster Linie und hauptsächlich den Abteilungsleitungen, die am nächsten an ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dran sind und am besten deren Leistungspotential beurteilen können. Die Abteilungsleitungen greifen dabei auf Erkenntnisse erfahrener Kolleginnen und Kollegen zurück, welche diese in der Zusammenarbeit mit den potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten erworben haben. Wesentliche Inhalte der Aufstiegsförderung sind,

- Führungspotential bei den Nachwuchskräften erkennen und fördern (z.B. durch frühzeitige Übertragung adäquater Aufgaben),
- Nachwuchskräfte zur Übernahme von zusätzlichen, höherwertigen, anspruchsvollen, konzeptionellen Aufgaben motivieren, z.B. auch in der Grundlagenarbeit oder in Form von Wissensaufbereitung und Präsentation in den Strukturen des Wissensmanagements,
- Nachwuchskräften intensives Feedback zu den gezeigten Leistungen, zum Leistungsvermögen und zur Rollen- und Beziehungsdynamik im Team / in der Organisation geben,
- zielgerichtete Aus- und Fortbildung anbieten,
- die richtigen Leute an den richtigen Platz bringen.

Die Nachwuchsförderung steht grundsätzlich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des gehobenen Dienstes offen. Es gibt keine Altersbegrenzung und insbesondere keinen zugangsbeschränkten, personell definierten (Nachwuchs-) Führungskräftepool. Kurzfristige

Beurlaubungen, einschl. Elternzeit und Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse, sind ebenfalls kein genereller Ausschlussgrund, an der Nachwuchsförderung teilzunehmen.

Der mittel- und langfristige persönliche Erfolg und der Gewinn für die GPA werden sich aber nur einstellen, wenn die Nachwuchsförderung auf überdurchschnittliche Leistungen und Befähigungen trifft. Ein Anspruch auf eine Führungsposition erwächst aus der Förderung nicht; diese werden - auf der Grundlage von Fluktuation, Funktionsausschreibung und Anforderungsprofilen - ohne Ausnahme nach Eignung, Befähigung und Leistung besetzt.

Zur Aufstiegsförderung (und zu den Aufstiegsvoraussetzungen, s.u.) gehört grundsätzlich die Absolvierung einer **verbindlichen Qualifizierungsmaßnahme nach dem LBG für (angehende) Führungskräfte**. Ausnahmen hiervon können im jeweiligen Einzelfall getroffen werden, wenn die Bildungsvoraussetzung für die nächsthöhere Laufbahn (§ 15 LBG) vorliegt oder wenn die Bildungsvoraussetzung (§ 15 LBG) und Berufszeiten für die nächsthöhere Laufbahn nach § 16 Abs. 1 Nr. 2 b LBG vorliegen. Die Eckpunkte der Qualifizierungsmaßnahme, deren Kosten von der GPA getragen werden und die jede Kandidatin / jeder Kandidat im dienstlichen Interesse zu absolvieren hat, sind folgende:

- Die Qualifizierungsmaßnahme ist von Beamten und von Beschäftigten zu absolvieren.
- Die Qualifizierungsmaßnahme sollte sich grundsätzlich auf ca. 15 Arbeitstage erstrecken und in einem Zeitraum von ca. 18 Monaten abgeschlossen werden. Hierbei ist es möglich, im Einzelfall² und soweit geeignet, erfolgreich abgeschlossene, individuelle Studiengänge zum Erwerb der Bildungsvoraussetzungen sowie Fort- und Weiterbildungen als Qualifizierungsmaßnahme im Sinne des § 22 Abs. 1 Nr. 5 LBG und der hier dargestellten Qualifizierungsanforderungen anzuerkennen und anteilig auf die o.g. „Soll“-Tage anzurechnen.
- Der/ die Kandidat/in soll im Benehmen mit der Präsidialabteilung einen Qualifizierungsplan im Umfang der (ggf. verbleibenden) Arbeitstage selbst entwickeln und diesen zur Aufnahme in die Personalakte einreichen.
- Mit der Qualifizierungsmaßnahme sollen die Schlüsselqualifikationen für eine erfolgreiche Wahrnehmung der Führungsfunktionen in der GPA erlernt bzw. gestärkt werden. Damit sind weniger die fachlichen Kompetenzen gemeint (die mehr oder weniger vorausgesetzt bzw. durch anderweitige Fortbildung und das Wissensmanagement unterstützt werden), als vielmehr die strategisch-methodischen, die sozialen und persönlichen Kompetenzen sowie sonstige allgemeine Anforderungen an Führungskräfte in der Verwaltung.

² nur bei entsprechenden Studienabschlüssen.

Die Präsidialabteilung wird im Rahmen der jährlichen Aktualisierung des Fortbildungskalenders zu Beginn eines jeden Jahres, sobald der Fort- und Weiterbildungsmarkt seine Ausschreibungen veröffentlicht hat, eine aktuelle Übersicht mit Links auf geeignete, externe Fortbildungsangebote, insbesondere auch für die Qualifizierung, zur Verfügung stellen.

Die Qualifizierungsmaßnahme sollte sich an folgenden Themenbereichen orientieren:

- Grundlagen der Führung, Erfolgsfaktoren der Führung
- Den passenden Führungsstil finden; Führungsprofil; Führen ohne disziplinarische Vorgesetztenfunktion
- Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten
- Führen in der „Sandwich-Position“, Wahrnehmung der (fachlichen) Führungsverantwortung gegenüber den situativ zugewiesenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. Prüfungsteam) und der Behördenleitung
- Kommunikation in der Funktion als Führungskraft; Gesprächsführung, Besprechungen als Führungsinstrument
- Entscheidungsprozesse moderieren, Entscheidungen herbeiführen
- Führen und motivieren
- Teambildung, Delegation, Effizienzsteigerung
- Konfliktmanagement, Konfliktbewältigung
- Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement, Stressprävention
- Supervision, Coaching
- Projekte und Veränderungen („vom Wille zum Erfolg“)
- Integrierte Verwaltungssteuerung (Querschnittsthema)

Im Allgemeinen wird **Rotationsmodellen** bzw. der **Förderung der Verwendungsbreite**, wie das im PM genannt wird, als Instrument der Führungskräfteentwicklung ein hoher Stellenwert beigemessen, weil damit die Chance zur persönlichen Weiterentwicklung eröffnet und auch die Bereitschaft angesprochen wird, in (für alle Beteiligten) gewinnbringender Weise Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu sammeln. Auch im Hinblick auf die Aufstiegsvoraussetzungen des § 22 Abs. 1 LBG (s. nächstes Kapitel), wonach in der Regel für den Aufstieg eine Bewährung in zwei unterschiedlichen Aufgabengebieten erforderlich ist, könnten Rotationsmodelle eine Rolle spielen. Im Hinblick auf das FKE der GPA (und insbesondere für die Aufstiegsförderung) sind sie jedoch von untergeordneter Bedeutung, weil der weitaus größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einschlägiger Berufserfahrung zur GPA kommt. Für Kolleginnen und Kollegen, die mit den Bildungs- und Laufbahnvoraussetzungen für den gehobenen Dienst als Berufsanfänger im Fachinnendienst der GPA anfangen (insbes. in den Abteilungen 1 und 3), steht der horizontale Wechsel in die Finanzprüfung in der Regel bis in die Besoldungsgruppe A12 offen. ³

³ Die Begrenzung ergibt sich aus den Anforderungsprofilen in der Finanzprüfung.

Übertragung von Führungsfunktionen, Aufstieg

Die Übertragung einer Führungsfunktion ist die Zuweisung eines Dienstpostens / Amtes im funktionalen Sinn, der/das nach A13hD LBesGBW bewertet ist bzw. die Beauftragung mit Aufgaben einer tarifrechtlichen Wertigkeit der Entgeltgruppe E 13 TVöD. Mit der Übertragung der Funktion sind nach unserem PM Bewährungszeiten verbunden, welche die gesetzlichen bzw. tarifrechtlichen Vorgaben für den Laufbahnaufstieg bzw. die entsprechende tarifrechtliche Eingruppierung ergänzen.

Die Laufbahnbefähigung für den höheren Dienst wird „im Normalfall“ durch den Erwerb der entsprechenden Bildungsvoraussetzungen erreicht; liegen diese nicht vor, kann die Laufbahnbefähigung durch den Aufstieg nach § 22 LBG erreicht werden (§ 16 Abs. 1 Nr. 4 LBG). Wenn die Bildungsvoraussetzung nach § 15 LBG vorhanden ist, kann (wie schon auf Seite 7 beschrieben) im Einzelfall eine „abgespeckte Variante“ der Qualifizierungsmaßnahme nach § 22 Abs. 1 Nr. 5 LBG zum Tragen kommen.

Der Aufstieg als solcher erfolgt durch die dienst- und statusrechtliche Ernennung zum Verwaltungs- oder Baurat. Im Bereich der Beschäftigten wird dies durch den Eingruppierungsvorgang bzw. die arbeitsvertragliche Anpassung ausgedrückt (ungeachtet der Tarifautomatik, die nicht außer Kraft gesetzt ist).⁴

⁴ Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden auch im Beschäftigtenbereich der Begriff „Aufstieg“ verwendet.

Für den **Aufstieg in den höheren Dienst** gelten die folgenden rechtlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen (§ 22 Abs. 1 LBG i.V.m. dem Personalmanagement der GPA und den unter „Aufstiegsförderung“ behandelten Aspekten): ⁵

Nr.	Kriterium, § 22 I LBG	Bedeutung	Zeitpunkt
1	Endamt des gehobenen Dienstes (gD)	<p>Die Aufstiegsbewerber/innen müssen die Besoldungsgruppe A13gD (bzw. die Entgeltgruppe E 13 TVöD) erreicht haben.</p> <p>Im Beschäftigtenbereich findet dieses Tatbestandsmerkmal <u>keine</u> analoge Anwendung.</p> <p>Ein erleichterter Aufstieg nach § 22 Abs. 4 LBG i.V.m. § 5 Nr. 1 LVO-IM für Mitarbeiter/innen in A11/A12, welche die Bildungsvoraussetzungen nach § 15 Abs. 1 Nr. 3 b LBG mitbringen, kommt in der GPA im Allgemeinen nicht in Betracht, weil die Anforderungen an die zu übertragende Funktion spezifische Berufserfahrung erfordern, die in diesen funktionalen Ebenen noch nicht erreicht werden können.</p>	<p>zum Zeitpunkt der Ernennung</p> <p>die Übertragung der Funktion ist dagegen schon vorher möglich (z.B. in A12, im Wege der Unterbesetzung)</p>
2	Bewährung in mindestens zwei unterschiedlichen Aufgabengebieten des gD	<p>Diese Voraussetzung kann in der Regel durch eine berufliche Tätigkeit vor der GPA oder durch „Rotation“ innerhalb der GPA erworben werden.</p> <p>Allerdings sind Rotationsmöglichkeiten innerhalb der GPA nur im begrenzten Umfang möglich (s. Aufstiegsförderung). Für Mitarbeiter/innen, welche die Bildungsvoraussetzungen nach § 15 Abs. 1 Nr. 3 b LBG mitbringen („akkreditierter Master-Studiengang“) kann daher im einzelnen Ausnahmefall die Erleichterung des § 5 Nr. 2 LVO-IM (Bewährung in einem Aufgabengebiet der Laufbahn) herangezogen werden, wenn dienstliche Gründe dem nicht entgegenstehen bzw. dies sogar erfordern.</p> <p>Für die Aufgabenerfüllung innerhalb der GPA bedeutet „Bewährung“, dass die Leistungsbewertung mindestens die Bewertungsstufe „übertrifft die Leistungserwartungen“ erreicht.</p>	zum Zeitpunkt der Funktionsvergabe

⁵ Die Tatbestandsmerkmale des § 22 Abs. 1 LBG müssen im Beamtenbereich kumulativ, d.h. vollständig erfüllt werden. Auf abweichende Belange im Beschäftigtenbereich wird an entsprechender Stelle hingewiesen.

Nr.	Kriterium, § 22 I LBG	Bedeutung	Zeitpunkt
3	Überwiegende Wahrnehmung von Aufgaben des hD, seit mindestens 1 Jahr	<p>Mit der Funktionsübertragung werden Aufgaben des hD zugewiesen; sie sind dann auch entsprechend wahrzunehmen. Da die Bewährungszeit mindestens 1 Jahr beträgt, decken sich diese beiden Fristvorgaben.</p> <p>Eine nur gelegentliche Wahrnehmung von Aufgaben des hD reicht zur Erfüllung dieser Aufstiegsvoraussetzung nicht aus, die Aufgabe (z.B. als PL, Referent, Berater mittlerer Körperschaften) muss im Prinzip so wahrgenommen werden, wie wenn der Aufstieg schon vollzogen wäre. Gleichwohl ist auch die gelegentliche Wahrnehmung von Aufgaben des hD schon vor der Funktionsübertragung durchaus erwünscht, um das Potential und die Geeignetheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausloten zu können.</p>	zum Zeitpunkt der Ernennung
4	Nach Persönlichkeit und bisherigem überdurchschnittlichem Leistungsvermögen geeignet	Die Aufstiegskandidaten müssen die Anforderungsprofile für die Eingangsfunktionen des höheren Dienstes erfüllen, also insbes. die notwendigen persönlichen Kompetenzen mitbringen und mit mindestens 6 Punkten im Gesamturteil sowie der Bewertungsstufe „übertrifft die Leistungserwartungen“ überdurchschnittlich beurteilt sein.	zum Zeitpunkt der Funktionsvergabe
5	Zusätzliche Qualifizierung, als Voraussetzung für die Wahrnehmung der Aufgaben des hD	<p>Die nach einheitlichen Grundsätzen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgebaute Qualifizierung hat grundsätzlich jeder Aufstiegsbeamte und jeder Beschäftigte vor der Eingruppierung in die Entgeltgruppe E 13 zu absolvieren, je nach individuellem Bildungsabschluss ggf. in einer abgespeckten Variante.</p> <p>Einzelheiten zu dieser Qualifizierungsmaßnahme enthält das Kapitel Aufstiegsförderung).</p>	<p>Spätestens nach der Funktionsvergabe muss mit der Qualifizierung begonnen werden,</p> <p>zum Zeitpunkt der Ernennung muss die Qualifizierung zumindest weitgehend abgeschlossen sein.</p>

Aus-, Fort- und Weiterbildung von situierten Führungskräften

Mit dem Erreichen des höheren Dienstes (bzw. einer entsprechenden tariflichen Eingruppierung), also mit dem Eintritt in die erste Führungsebene der GPA, sind neue Aufgaben und neue Perspektiven verbunden, die wiederum neue Herausforderungen mit sich bringen werden. Die dafür notwendigen Kompetenzen erwirbt man nicht „automatisch“ mit der Besoldungsstufe bzw. der Entgeltgruppe; gute Führungskräfte bringen diese bereits zumindest in Ansätzen mit und bauen sie im Sinne des lebenslangen Lernens kontinuierlich weiter aus. Veränderungen in den Aufgabenstellungen im Laufe des weiteren Berufslebens und auch die äußeren, gesetzgeberischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen haben Einfluss auf die individuelle Arbeitswelt, auf die individuellen Wahrnehmungen dieser Faktoren und auf die individuellen Möglichkeiten, den Anforderungen gerecht zu werden. Die Aus-, Fort- und Weiterbildung der bereits in Führungsfunktionen tätigen Führungskräfte ist damit sowohl aus Anstaltssicht erforderlich, wie auch aus Sicht der Führungskraft vernünftig und hilfreich.

Aus übergeordneter Sicht der Dienststelle wird erwartet, dass sich Führungskräfte aller Ebenen anforderungsgerecht fortbilden (insoweit werden nachfolgend auch sog. **Pflichtfortbildungen** definiert), dass sie sich bei der Entwicklung und Durchführung von Sonderaufgaben einbringen und Initiativen zur Weiterentwicklung der GPA-Kultur entwickeln bzw. an diesen teilnehmen. Weitere persönliche (Fach-) Fortbildungsinitiativen sowie die Aufstiegs-Qualifizierungsreihe bleiben hiervon unberührt.

Thema Fortbildung	Obere Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Erste Führungsebene
Das strukturierte Mitarbeitergespräch; Zielvereinbarungen abschließen	verbindlich	fakultativ	nicht erforderlich
Leistungsbeurteilung, Leistungsbewertung; Beurteilungs- u. Bewertungsgespräche führen	verbindlich	fakultativ	nicht erforderlich
Kooperative Führung	erwünscht	erwünscht	fakultativ
Servant Leadership: Führen im Sinne von Dienstleistung	fakultativ	fakultativ	nicht erforderlich
Generationenmanagement; altersgerechtes Führen	fakultativ	fakultativ	nicht erforderlich

Thema Fortbildung	Obere Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Erste Führungsebene
Antidiskriminierung; Chancengleichheit	erwünscht	erwünscht	erwünscht
Grundlagen und Ziele der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung	fakultativ	nicht erforderlich	nicht erforderlich
Auswahl von (neuen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	erwünscht	fakultativ	nicht erforderlich
Leistungsintensivierung und Arbeitszufriedenheit als Führungsaufgabe	fakultativ	erwünscht	erwünscht
Effektive Informationsverarbeitung	fakultativ	erwünscht	verbindlich
Gesprächsführung, Verhandlungstechniken	erwünscht	erwünscht	verbindlich
Thema Sonderaufgaben / -aktivitäten			
Aktive Beteiligung an eingerichteten Arbeitsgruppen (z.B. bei der Erarbeitung von Prüfungsratgebern, Produktblättern)	situationsbedingt	wird erwartet	wird erwartet
Spontane Bildung von Mitarbeiterzirkeln (i.d.R. ohne Leitungsebene) zum Erfahrungsaustausch / zur Themenaufarbeitung (kurzfristig)		situationsbedingt	erwünscht
Sachlich-fachliche Aufarbeitung von aufgabenrelevanten Fragestellungen von allgemeinem Interesse (individuell)		erwünscht	erwünscht
Führungs- und Perspektivgespräche mit der oberen Führungsebene suchen		situationsbedingt	erwünscht
Informationsaustausch / Inhouse-Veranstaltungen zu Querschnittsthemen (IuK, Haushalt, Personal, Organisation) sowie ggf. zu aktuellen Themen und Entwicklungen im öffentlichen Sektor (mit externen Referenten) *	fakultativ	fakultativ	fakultativ

* sofern sich hierfür (angebots- und nachfrageorientiert) ein Interesse ergibt; die Aktivitäten werden durch die PA angeboten, die Terminierung kann außerhalb der Kernarbeitszeit liegen.