



Gemeindeprüfungsanstalt  
Baden-Württemberg

# **Personalmanagement in der Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg**

Handlungsfelder und Instrumente  
zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,  
zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und  
zur nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung

Externe (gekürzte) Fassung für die Website  
2019

# Inhalt

	Seite
<b>Aus dem Vorwort des Präsidenten</b>	<b>3</b>
<b>Leitlinien des Personalmanagements in der GPA</b>	<b>4</b>
<b>Einführung</b>	<b>6</b>
<b>Handlungsfelder und Instrumente des Personalmanagements</b>	<b>8</b>
1. Personalplanung	8
2. Anforderungsprofile	9
3. Personalgewinnung	10
4. Personalauswahl	11
5. Probe- und Bewährungszeiten, Beförderung, Höhergruppierung	14
6. Personalqualifizierung	16
7. Mitarbeitergespräche	19
8. Mitarbeiterbeurteilung	20
9. Vereinbarkeit von Familie und Beruf	21
10. Chancengleichheit	22
11. Integration	22
12. Gesundheit am Arbeitsplatz	22
13. Betriebliche Eingliederung	23
14. Beruflicher Wiedereinstieg von Rückkehrerinnen und Rückkehrern	24

## **Aus dem Vorwort des Präsidenten**

„Wir pflegen Teamgeist und achten die individuelle Persönlichkeit“ - so formuliert es das Leitbild der GPA. „Persönliche Belange“, „Arbeitszufriedenheit“, „Fortbildung“ und „berufliche Entwicklung“ sind die weiteren, bedeutsamen Inhalte, die das Leitbild unter der Überschrift „Führung und Zusammenarbeit“ benennt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GPA sind der wichtigste Faktor der GPA. In sozialwissenschaftlicher Hinsicht sind Sie in erster Linie Mensch, mit beruflichen und privaten Wünschen, Sorgen und Bedürfnissen. Wichtig ist das individuelle aber auch das kollektive Wissen und dessen Anwendung.

Die Grundideen unseres Leitbildes sind richtig, müssen aber mit „Leben erfüllt werden“. Das Personalmanagement der GPA geht daher über Zielvorstellungen und Absichtserklärungen hinaus und nennt konkrete Handlungsfelder und Instrumente zur Personalentwicklung (u.a. Personalbedarf, Qualifizierung, Einsatzoptimierung), zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Team- und Organisationsentwicklung, um einige der wichtigsten Aspekte zu nennen.

Es bietet darüber hinaus Transparenz und Nachvollziehbarkeit in personellen Angelegenheiten sowie die Möglichkeit der Kommunikation und liefert somit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur.

## Leitlinien des Personalmanagements in der GPA

- ☞ **Personalmanagement** ist ein Steuerungsinstrument für die Leitungsebene der GPA und eine dem Eigen- und Allgemeininteresse dienende Aufgabenstellung für alle Beteiligten - Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Personalverwaltung sowie Personal- und Interessenvertretungen.
- ☞ Die **Personal- und Interessenvertretungen** werden im Rahmen ihrer Beteiligungsrechte und der vertrauensvollen Zusammenarbeit in alle Belange des Personalmanagements eingebunden.
- ☞ Die GPA ermittelt ihren quantitativen und qualitativen Personalbedarf nach objektiven Kriterien. Die Aufgaben werden im konkret-funktionellen Sinn erfasst (Dienstposten; Beschäftigtenstellen) und nach ihrer Wertigkeit Ämtern im statusrechtlichen Sinn bzw. entsprechenden Entgeltgruppen zugeordnet. Der **Stellenplan** weist, im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten und nach Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat, die entsprechenden Haushaltsstellen aus. Bei relevanten Veränderungen in den Aufgabenstellungen erfolgt eine zeitnahe Fortschreibung.
- ☞ Personalentscheidungen unterliegen der Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip und beruhen zu einem wesentlichen Teil auf den Aufgabenbeschreibungen und **Anforderungsprofilen**. Anforderungsprofile enthalten die für die verlangten Tätigkeiten erforderlichen erfolgswahrscheinlichen Eigenschaften und Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ☞ Die **Personalgewinnung** wird in der GPA aktiv und offensiv betrieben. Die Leitung einer Abteilung wird im Allgemeinen extern und intern ausgeschrieben. Die Eckpunkte der internen Personalgewinnung sind das Erkennen und Fördern von Führungskräften und die generelle, zeitnahe interne Ausschreibung freiwerdender Funktionen.
- ☞ Die **Personalauswahl** erfolgt in strukturierten Auswahlverfahren und in Form der Bestenauslese. Bei internen Ausschreibungen führen die Abteilungsleitungen mit unterlegenen Mitbewerberinnen / Mitbewerbern ein Perspektivgespräch.
- ☞ Der Übertragung einer neuen Aufgabe (Funktionsübertragung) schließen sich **Probe- und Bewährungszeiten** an, die sich an den Anforderungsprofilen und der individuellen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren und die neben gesetzliche Anforderungen treten. Beförderungen erfolgen nach erfolgreicher Bewährung in den neuen Funktionen, nach dem Leistungsprinzip, im Rahmen des Stellenplans. Bei Beschäftigten gelten dieselben Prinzipien, unter Beachtung der tarifrechtlichen Bestimmungen.

- ☞ Grundlagen der **Personalqualifizierung** sind eine bedarfsorientierte Fortbildung, die strukturierte und betreute Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Fach- und Führungskräfteentwicklung, die Aufstiegsförderung und die Förderung der Verwendungsbreite. Die hierzu notwendigen Instrumente und Regelungen werden in der GPA zur Verfügung gestellt.
- ☞ Ein wesentlicher Aspekt des Personalmanagements ist das periodisch geführte **Mitarbeitergespräch**. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter erhalten Schulungen zur Führung der Gespräche. Die Leistungserwartungen, die Leistungserfüllung und die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten sind obligatorische Bestandteile des Mitarbeitergesprächs. Die GPA achtet auf die Einhaltung der Gesprächspflicht.
- ☞ Die **Mitarbeiterbeurteilung** erfolgt auf der Grundlage gesetzlicher Vorgaben und des hausinternen Regelwerks. Sie bildet die Grundlage für Personalauswahlentscheidungen nach dem Leistungsprinzip.
- ☞ Die GPA unterstützt mit geeigneten Arbeits- und Arbeitszeitmodellen, im Rahmen ihrer haushaltsrechtlichen Möglichkeiten und der Wahrung dienstlicher Interessen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der persönlichen Aufgabenstellung, die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** möglichst optimal zu meistern.
- ☞ Die **Chancengleichheit** von Frauen und Männern ist für die GPA ein Anliegen und eine Verpflichtung gleichermaßen.
- ☞ Die GPA wird zu dem Thema „**Gesundheit am Arbeitsplatz**“ ein Konzept erarbeiten \*, das vorhandene Angebote, Instrumente und rechtliche Vorgaben zusammenfasst und ggf. neue, innovative Methoden und Vorstellungen entwickelt. Damit wird das Ziel verfolgt, mit einem ganzheitlichen präventiven Ansatz, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Gesundheitsrisiken zu schützen, die Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern und einen weiteren Beitrag zur Humanisierung unserer Arbeitsumwelt zu schaffen.

\* Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement 12/2016

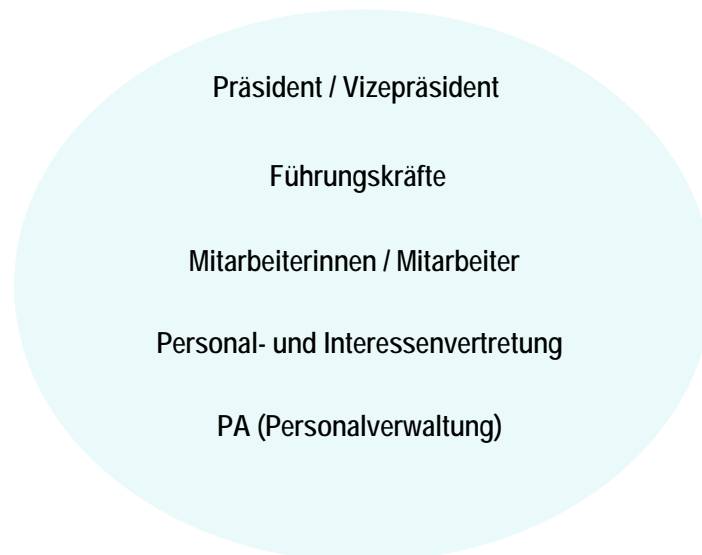
# Einführung

## Begriffe, Ziele und Adressaten des Personalmanagements

**Personalmanagement ist die umfassende Bezeichnung für alle steuerungsrelevanten Fragen des Personalwesens!** Es beinhaltet die Personalwirtschaft im engeren Sinne, die Personalbetreuung, die Personalentwicklung und die Zusammenarbeit mit den Personal- und Interessenvertretungen. In der strategischen Gesamtplanung umfasst es ferner die Teamentwicklung (fachliche Zusammenarbeit) sowie die Organisationsentwicklung aus personalrelevanter Sicht.

Das Personalmanagement ist ein tragender Bestandteil unserer Unternehmenskultur; seine Inhalte sind ein wesentlicher Aspekt der Führungsaufgaben. Es geht alle an, alle sind von ihm betroffen. Das Personalmanagement setzt sehr stark auf die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. im Bereich der Fortbildung), der Führungskräfte (z.B. Mitarbeitergespräche, Beurteilungswesen) sowie - im Rahmen der entsprechenden Beteiligungsrechte und vertrauensvoller Zusammenarbeit - der Personal- und Interessenvertretung.

Akteure im Personalmanagement



**Das Personalmanagement ist verbindlich!** Mit seiner Einführung werden seine Ziele zum verbindlichen Maßstab aller Aktionen im Personalwesen, sowohl für die GPA als Dienstherr und Arbeitgeberin, wie auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Das Personalmanagement ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe!** Die Führungskräfte (Abteilungsleitung) sind in allen Belangen des Personalmanagements Ansprechpartner und tragen die Verantwortung dafür, dass dessen Inhalte umgesetzt und befolgt werden. Sie bilden die Schnittstelle zur Hausspitze und zur Personalverwaltung und üben ihre Führungsaufgabe im wohlverstandenen beiderseitigen Interesse aus. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Personal- und Organisationsentwicklung.

**Die Präsidialabteilung (PA) ist Dienstleister, Steuerer und Entwickler im Rahmen des Personalmanagements!** Die Personalverwaltung unterstützt die Abteilungen, stellt die Instrumente der Personalentwicklung und die notwendigen Informationen zur Verfügung und begleitet die Vorgesetzten bei der Umsetzung des Personalmanagements. Sie betreut im Rahmen ihrer Aufgabenstellungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus, bringt Personalentwicklungsmaßnahmen rechtzeitig auf den Weg, ist initiativ bei der Weiterentwicklung der Inhalte des Personalmanagements und steht den Kolleginnen und Kollegen in allen Personalfragen beratend zur Seite.

**Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Adressaten des Personalmanagements und eigenverantwortliche Akteure!** Es reicht zur eigenen, selbstverwirklichenden beruflichen und persönlichen Entwicklung nicht aus, auf den Beitrag der Führungskräfte und der PA zu warten. Das Personalmanagement setzt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Interesse, Eigeninitiative, Engagement für Allgemeininteressen und Offenheit für Veränderungen voraus. Wenn sich berufliche Erwartungen erfüllen sollen, sind nicht nur gute fachliche Leistungen im Rahmen der ureigenen Aufgabenstellung verlangt, sondern, darüber hinaus, substantielle Anstrengungen (z.B. im Bereich der Fortbildung, in der AK-Arbeit, in Fragen der Prozessoptimierung) und Flexibilität.

**Das Personalmanagement beruht auf Transparenz, Kommunikation und Kooperation!** Die Ziele des Personalmanagements, die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihrer Leistungsbereitschaft, die Qualitätssicherung sowie Erhaltung und Förderung der fachlichen Qualifikation, die Förderung von Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft und Wirtschaftlichkeit sind nur erreichbar, wenn das berufliche „Drumherum“ von Fairness und Verlässlichkeit geprägt ist. Alle Grundlagen des Personalmanagements werden daher offengelegt, kommuniziert und bei Bedarf diskutiert. Hierzu werden die notwendigen Freiräume geschaffen, z.B. in Abteilungsbesprechungen, und Informationen gegeben. Das gesamte Regelwerk und ggf. ergänzendes Informationsmaterial werden für den persönlichen, internen Gebrauch in die elektronische Ablage eingestellt.

# Handlungsfelder und Instrumente des Personalmanagements

## 1. Personalplanung

### Personalbedarfsplanung

Die GPA nimmt im Auftrag der Rechtsaufsichtsbehörden, in eigener Verantwortung, eine gesetzliche, landesweite Aufgabe wahr.

Inhaltlich werden an die GPA höchste Anforderungen gestellt. Dies verlangt von allen Beteiligten der GPA herausragende Fachkenntnisse und darüber hinaus gehende Kompetenzen, um den Kommunen als adäquater, kooperativer, kompetenter, verbindlicher und rechtssicherer Partner zu begegnen.

Damit die GPA ihrem gesetzlichen Auftrag und den damit verbundenen Herausforderungen gerecht werden kann, ist eine vorausschauende und längerfristig angelegte Personalplanung, die zugleich auf Veränderungen bei der Aufgabenstellung kurzfristig reagiert, von besonderer Bedeutung. Der für die Aufgabenerfüllung erforderliche quantitative und qualitative Personalbedarf ist anhand vorgegebener Eckdaten (z.B. gesetzlicher Prüfungsturnus, Art und Größe der zu prüfenden Körperschaften, Jahresarbeitsleistung) und anerkannter Bewertungsmaßstäbe mit der Einführung des Personalmanagements analytisch ermittelt und fortgeschrieben worden.

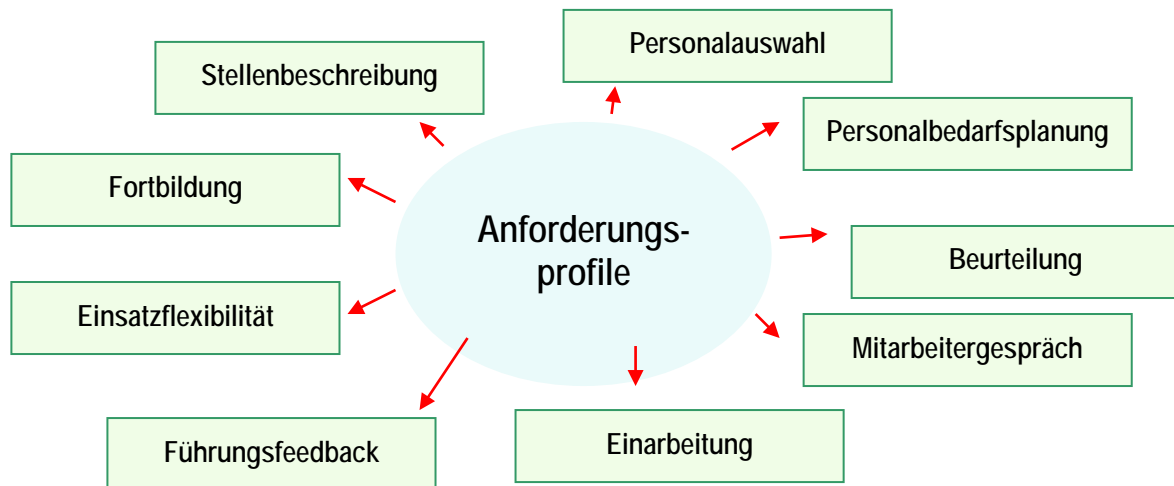
### Stellenplan

Die Personalbedarfsermittlung bildet die Grundlage für den Stellenplan. Dieser weist, nach entsprechender Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat, den quantitativen und qualitativen Personalbedarf der Abteilungen und Sachgebiete mit Beamtendienstposten und Beschäftigtenstellen aus. Er dokumentiert damit, untergliedert in organisationsbezogenen Teilhaushalten, sowohl die konkrete Zuordnung der Funktionsstellen in den Organisationseinheiten, wie auch die daran gebundenen, korrespondierenden haushaltsrechtlichen Beförderungs- bzw. Höhergruppierungsmöglichkeiten in den Abteilungen. Ein Beförderungsstellentausch zwischen den Abteilungen ist nicht vorgesehen. Ein solches Verfahren ist weder sachlich noch rechtlich gerechtfertigt; es widerspricht dem Leistungsprinzip und der Rechtsprechung.



## 2. Anforderungsprofile

Anforderungsprofile geben an, welche (Schlüssel-) Qualifikationen und Fähigkeiten für eine bestimmte Funktion erwartet werden und bilden eine zentrale, zum Teil prognostische Grundlage, u.a. bei der Personalgewinnung, bei Personalauswahlentscheidungen und bei den Leistungsbeurteilungen.



Ausgangspunkt ist eine mit dem Stellenplan abgestimmte, aktualisierte Aufgabenbeschreibung, die den einzeln bewerteten Funktionen die jeweiligen Anforderungsprofile, d.h. die erwarteten Fach-, Methoden-, Sozial und Persönlichkeitskompetenzen zuordnet.

Diese Profile sind somit zwar ein zentrales Instrument im Personalmanagement, jedoch kein starres Korsett. Es geht vorrangig nicht darum, nur noch „einhundertprozentige Profilerfüller“ in Personalentscheidungen einzubeziehen: Vielmehr kommt es auf die Kernelemente der Anforderungsprofile an, auf das (zum Teil prognostizierte) Gesamtbild der Bewerber/innen und auf den Konkurrentenvergleich. An der sog. Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip können aber nur diejenigen teilnehmen, die das jeweilige Anforderungsprofil - wie oben beschrieben - erfüllen.

### **3. Personalgewinnung**

Die GPA ist eine Arbeitgeberin im kommunalen Umfeld. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in der Regel kommunale Berufserfahrung. Quereinsteiger finden sich vor allem in der Bauabteilung, Berufsanfängerinnen und -anfänger können primär im Querschnittsbereich und im Innendienst eingestellt werden.

#### **Stellenausschreibungen**

Für die Vorbereitung von Personalauswahlentscheidungen und für den Aufbau einer gezielten Personalplanung sind Stellenausschreibungen nach wie vor von grundlegender Bedeutung. Mit ihnen werden das Aufgabengebiet sowie das Anforderungsprofil an die Bewerberinnen und Bewerber festgelegt.

#### **Externe Personalgewinnung**

Für die externe Personalgewinnung werden unterschiedliche Strategien eingesetzt. Neben der klassischen Form der Personalgewinnung von Nachwuchskräften, über Stellenanzeigen (in geeigneten Medien), wird die Präsenz im Internet fortlaufend optimiert und die aktive Personalgewinnung verstärkt; teilweise bedienen wir uns auch den sozialen Medien.

Eine öffentliche Stellenausschreibung erfolgt grundsätzlich bei der Gewinnung von Nachwuchskräften (mit / ohne Berufserfahrung) und bei der beabsichtigten Wiederbesetzung von Abteilungsleitungsstellen (ohne Stellvertretung). Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über E-Mail über die Stellengesuche und die Neubesetzungen informiert.

#### **Interne Personalgewinnung**

Freie Funktionsstellen werden ab der Besoldungsgruppe A13 gD bzw. der Entgeltgruppe 12 TVöD intern ausgeschrieben. Dabei wird durch rechtzeitige Planung darauf geachtet, dass freie Funktionen ohne Zeitverzug wiederbesetzt werden, sofern keine personalwirtschaftlichen und / oder dienstlichen Gründe entgegenstehen. Auf unvorhersehbare Fluktuation wird nach Möglichkeit zeitnah reagiert.

Aufgrund eines Beschlusses im Verwaltungsrat sind Funktionsvergaben im höheren Dienst bzw. nicht nur vorübergehende Übertragungen entsprechender höherwertiger Aufgaben vor der Umsetzung der Maßnahme allerdings im Verwaltungsrat zu behandeln und zu beschließen.

Durch gezielte Fortbildungsangebote werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach der Beurteilung ihrer Abteilungsleitung für die Übernahme von Führungsaufgaben potentiell geeignet sind, auf die neue Aufgabenstellung besser vorbereitet. Darüber hinaus ist es von Vorteil, dass künftige Führungskräfte in verschiedenen Arbeitsbereichen Erfahrungen sammeln und dadurch Vorgehensweise, Funktion und Blickwinkel verschiedener Abteilungen kennen lernen.

#### 4. Personalauswahl

Die Personalauswahl will das Eignungspotenzial von externen und internen Bewerberinnen und Bewerbern feststellen, mit dem Ziel, diejenigen auszusuchen, welche die Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich erfüllen. Die Auswahl soll ferner wirtschaftlichen Gesichtspunkten genügen.

##### Strukturierte Auswahlverfahren

Einstellungsverfahren und interne Personalauswahlverfahren unterliegen der Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip. Bei Neueinstellungen und Auswahlverfahren für Funktionen des Höheren Dienstes, bzw. entsprechender Entgeltgruppen, werden fachliche und persönliche Kompetenzen der Bewerber/innen verlangt, sowie, verstärkt, soziale Kompetenzen bzw. sog. „Schlüsselqualifikationen“, wie z.B. der Umgang mit Konflikten oder die Fähigkeit zu klarer Kommunikation.

Bei externen Ausschreibungen trifft die Abteilungsleitung, unter Zugrundelegung eines strukturierten Bewerberspiegels, der die erforderlichen Kompetenzen erfasst und bewertend gewichtet, zunächst eine Vorauswahl.

Punkte 0 - 5; Gewichtung der Kriterien 1 - 5; maximale Punktzahl: 145											
Bewerbung („Papierform“)											Punkte gesamt
Bewerbung (insbes. Anschreiben)	Zeugnisse, Beurteilungen	Berufserfahrung	Fachkunde im Aufgabenbereich (einschl. ADV-Verfahren)	Zusatzqualifikationen	Engagement, Kreativität, Verbundlichkeit	Analytisches Denken, Wesentlichkeit	Mündlicher Ausdruck, Verhandlungsgeschick	Teamfähigkeit	Erscheinungsbild, Auftreten	Gesamteindruck	

Auszug aus dem Bewerberspiegel der GPA für externe Personalgewinnung

Bei mehreren geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern werden strukturierte Auswahlgespräche geführt. Der Personalrat hat grundsätzlich das Recht und die Möglichkeit, an diesen Auswahlverfahren teilzunehmen.

Das Auswahlverfahren bei internen Stellenbesetzungen folgt in der Regel denselben Grundsätzen, kann jedoch, je nach Bewerberlage, verkürzt erfolgen (z.B. auf der Grundlage der Leistungsbeurteilungen).

Perspektivgespräche mit internen Mitbewerberinnen / Mitbewerbern, die bei der Personalauswahlentscheidung nicht zum Zuge gekommen sind, werden durch die jeweiligen Abteilungsleitungen immer durchgeführt, wenn dies von den unterlegenen Bewerberinnen und Bewerbern gewünscht wird. Bei der Vergabe von Funktionen mit der Wertigkeit A15 und höher (einschl. entspr. tariflichen Eingruppierungen) führt der Präsident der GPA das Perspektivgespräch. Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll zum Einen die Akzeptanz für die jeweilige Personalentscheidung gefördert werden, zum Anderen sollen Unterlegene in einem offenen und ehrlichen Gespräch über die Entscheidungsgründe informiert werden und erfahren, welche konkreten Möglichkeiten und Erwartungshaltungen bestehen, um die beruflichen Perspektiven aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern.

### **Leistungsprinzip / Bestenauslese**

Personalentscheidungen unterliegen der Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip. Sie erfolgen in zwei Stufen:

1. Stufe: Funktionsvergabe - Übertragung des Dienstpostens im funktionalen Sinn bzw. einer auszuübenden Tätigkeit
2. Stufe: Beförderung bzw. tarifliche Höhergruppierung - Übertragung des Amtes im statusrechtlichen Sinn / tarifgemäße Eingruppierung

Die Funktionsvergabe erfolgt im Rahmen der Bestenauswahl, anhand der Leistungsbeurteilung aller „Profilerefüller“. Nach erfolgreicher Bewährungszeit (die durch eine Bewährungsabfrage bei den Abteilungsleitungen dokumentiert wird) kann die Beförderung - freie und beförderbare Haushaltsstellen vorausgesetzt - erfolgen.

Im Tarifrecht gelten im Prinzip dieselben Eckdaten, allerdings ist die Tarifautomatik zu berücksichtigen, die bei der Übertragung einer höherwertigen Funktion einen tariflichen Anspruch auf Höhergruppierung vorsieht. Im tarifrechtlich möglichen Umfang werden Beschäftigten daher höherwertige Tätigkeiten zunächst vorübergehend oder auf Probe übertragen, sofern dem im Einzelfall nichts entgegensteht. Auch eine zunächst beschränkte Aufgabenübertragung ist möglich. Nach erfolgter Bewährung wird die Aufgabe dauerhaft und ggf. voll-

ständig übertragen. Bei Nichtbewährung, die auch durch Fördermaßnahmen nicht überwunden werden kann, wird die Funktion, mit der Folge der Herabgruppierung, wieder entzogen.

### **Vergabe von Führungsfunktionen; Aufstiegsriterien**

Führungsfunktionen definiert die GPA - in unterschiedlicher inhaltlicher Ausgestaltung - ab ihren Aufgabenstellungen des Höheren Dienstes bzw. entsprechender tarifrechtlicher Bewertung.<sup>1</sup>

Die Vergabe einer ersten Führungsfunktion ist damit immer eng mit dem Aufstieg in den Höheren Dienst bzw. der Eingruppierung in die EG 13 verknüpft. Dabei gelten für die GPA dieselben Orientierungswerte wie für den Landesgesetzgeber im Zuge der Dienstrechtsreform. Das Leistungsprinzip soll gefördert, die Attraktivität des Öffentlichen Dienstes (d.h. für uns, der GPA als Arbeitgeberin) soll gesichert werden. Leistungsfördernde Instrumente sollen unterstützt werden, die für die Laufbahnen geltenden Mindeststandards sollen gewahrt bleiben.<sup>2</sup>

Beamtinnen und Beamte können nach § 22 Abs. 1 LBG in die Laufbahn des höheren Dienstes aufsteigen, ohne über die laufbahnbezogenen Bildungsvoraussetzungen zu verfügen, wenn sie:

1. sich im Endamt des gehobenen Dienstes befinden,
2. sich in mindestens zwei unterschiedlichen Aufgabengebieten des gehobenen Dienstes bewährt haben,
3. seit mindestens einem Jahr erfolgreich überwiegend Aufgaben des höheren Dienstes wahrnehmen,
4. nach ihrer Persönlichkeit und ihren bisherigen überdurchschnittlichen Leistungen für die Laufbahn des höheren Dienstes geeignet erscheinen und
5. sich durch Qualifizierungsmaßnahmen zusätzliche, über ihre Vorbildung und die Laufbahnbefähigung des gehobenen Dienstes hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten erworben haben, die ihnen die Wahrnehmung der Aufgaben der Laufbahn des höheren Dienstes ermöglichen.

Einzelheiten zum Aufstieg und zum Erwerb von Führungsfunktionen enthält das Führungskräfteentwicklungskonzept der GPA.

---

<sup>1</sup> Davon unberührt bleiben Führungsaufgaben unterhalb der Ebene des höheren Dienstes und vergleichbarer Entgeltgruppen, wie z.B. Registraturleitung, Leitung VwS, Sachgebietsleitung.

<sup>2</sup> Drucksache des Landtags, 14/6694 vom 20.07.2010, Seite 376

## 5. Probe- und Bewährungszeiten, Beförderung, Höhergruppierung

Die Übertragung einer bestimmten Funktion bedeutet nicht, dass alles Weitere "automatisch" erfolgt. Es ist vielmehr erforderlich, sich unter den neuen Bedingungen - ob als Berufsanfänger oder als Führungskraft - zu bewähren. Das bedeutet, dass die durch das Ergebnis des Auswahlverfahrens in die Kandidaten gesetzten Erwartungen überprüft werden und sich in der Praxis bestätigen müssen. Dienstrechtliche Probezeiten werden durch hausinterne Bewährungszeiten, die sich an die Funktionsvergabe anschließen, ergänzt.

Die Bewährungsüberprüfung ist keine Beurteilung nach den Beurteilungsrichtlinien, sondern eine verbale Aussage der Abteilungsleitung, die auf drei Bewährungsstufen beruht und eine Handlungsempfehlung beinhaltet:

Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter ...

- hat sich nicht bewährt, bewährungsunterstützende Maßnahmen < ggf. welche> werden empfohlen
- hat sich den Anforderungen entsprechend, normal bewährt
- hat sich gut bis sehr gut bewährt, eine Verkürzung der Bewährungszeit <um ... Monate> wird empfohlen

Die Bewährungsregeln werden für Beschäftigte unter Beachtung des Tarifrechts entsprechend angewandt. Bei nicht erfolgter Bewährung treten weitere Mechanismen in Gang (wie z.B. Betreuung, Schulung, Verlängerung der Bewährung), im schlimmsten Fall bis hin zum Entzug der Funktion.

Für Sprungbeförderungen nach § 20 Abs. 2 LBG besteht in der Regel kein besonderes dienstliches Bedürfnis, weil in dem Zeitraum, den § 20 Abs. 2 Nr. 2 LBG zugrunde legt (fiktiver Werdegang in der Laufbahn, vgl. BeamtVwV v. 19.04.2016), in der GPA - bei entsprechender Leistung - ein reguläres Vorrücken keine unzumutbare Verzögerung bedeutet.

### **Beförderungskriterien und interne Bewährungszeiten im gehobenen Dienst:**

Neueinstellungen erfolgen in der GPA in der Regel bis max. A12 (EG 11), in Ausnahmefällen, wenn sehr qualifizierte, erfahrene externe Bewerber/innen gewonnen werden können und dies personalwirtschaftlich sinnvoll ist oder geeignete interne Bewerber/innen nicht vorhanden sind, bis A13gD (EG 12) oder auch im höheren Dienst (einschl. der entsprechenden Entgeltgruppen des TVöD). Bewährungszeiten greifen dabei erst ab der Besoldungsgruppe / der Entgeltgruppe, die der Bewerberin / dem Bewerber im Einstellungsgespräch zugesagt wurden.

### **Beförderungskriterien, Bewährung im gehobenen Dienst:**

- Verfügbare Planstelle
- Keine Beförderung während der Probezeit, vor Ablauf eines Jahres seit der Einstellung und vor Ablauf eines Jahres seit der letzten Beförderung.
- Beförderungen bis A12 erfordern in der Regel eine zweijährige Bewährung seit der letzten Beförderung, die leistungsabhängig um max. ein Jahr verkürzt werden kann. In der Funktionsebene A13gD beträgt die Bewährungsfrist drei Jahre seit der letzten Beförderung und mindestens ein Jahr seit der Funktionsübertragung, mit der Möglichkeit einer leistungsabhängigen Verkürzung um max. ein Jahr.

### **Ernennungskriterien für den höheren Dienst, interne Bewährungszeiten:**

- Aufstiegsriterien des § 22 Abs. 1 LBG
- Verfügbare Planstelle
- Ernennungen erfordern in der Regel eine zweijährige Bewährung seit der Funktionsübertragung, die leistungsabhängig um max. ein Jahr verkürzt werden kann.

### **Beförderungskriterien und interne Bewährungszeiten im höheren Dienst:**

- Verfügbare Planstelle
- Keine Beförderung während der Probezeit und vor Ablauf eines Jahres seit der letzten Beförderung.
- Ernennungen erfordern in der Regel eine zweijährige Bewährung seit der Funktionsübertragung, die leistungsabhängig um max. ein Jahr verkürzt werden kann. Bei Beförderungen nach A14 beträgt die Bewährungszeit mindestens zwei Jahre ab der Ernennung zum Verwaltungsrat (A13 hD).

Für Sprungbeförderungen nach § 20 Abs. 2 Satz 4 LBG (Überspringen der Besoldungsgruppe A13h beim Aufstieg), die im Ermessen des Dienstherrn stehen, ist in der GPA in der Regel kein Raum, weil mit der Besoldungsgruppe A14 eine höherwertige Funktion verbunden ist, die der Aufsteiger entweder noch nicht innehat oder die ein weiterentwickeltes Anforderungsprofil verlangt (z.B. Prüfungserfahrung als PL, Bewährung als 1. Referent im Innendienst).

## **6. Personalqualifizierung**

### **Bedarfsorientierte Fortbildung**

Die Personalqualifizierung beruht in der GPA auf einem Mehrsäulenmodell, das auf zwei grundlegenden Konzepten / Prinzipien aufbaut.

1. Betriebsinternes Wissensmanagement
2. Prinzip des „lebenslangen und lebensbegleitenden Lernens“

### **Wissensmanagement**

Das Wissensmanagement der GPA (WM) ist aufgabenbezogen und produktorientiert aufgebaut und wird im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen und aktuelle technische Möglichkeiten ständig weiterentwickelt. Ein wichtiges strategisches Prinzip ist die kontinuierliche Intensivierung elektronischer Technologien und Medien und die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems.

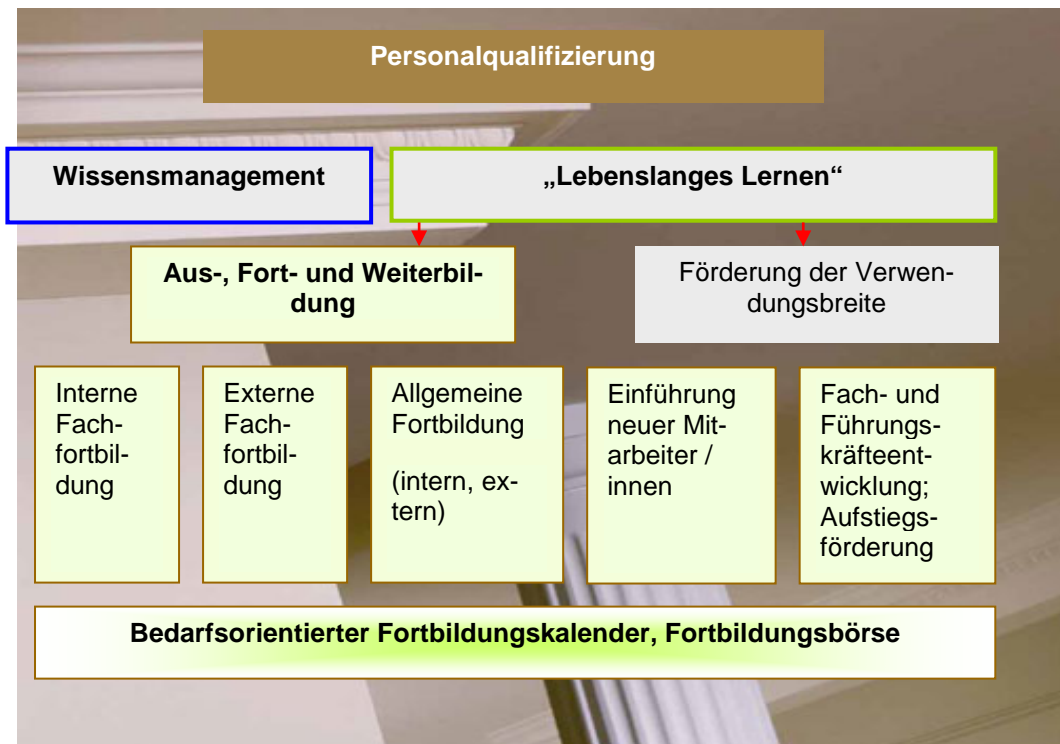
Das Kernziel des WM ist die optimierte, an den Aufgaben und Anforderungen orientierte Bereitstellung und Nutzung hochqualifizierten Wissens, zur möglichst fluktuationsunabhängigen nachhaltigen Sicherstellung des hohen Leistungsstandards der GPA.

### **Prinzip des „lebenslangen Lernens“**

Die Aufgabenstellung der GPA ist einem ständigen Wandel und tiefgreifenden Veränderungen unterworfen; die Verwaltungsreformen und die technische Entwicklung wirken sich hier ebenso aus, wie veränderte rechtliche, finanzielle, gesellschaftliche und strukturelle Rahmenbedingungen. Hinzu kommen sich ändernde persönliche Anforderungen, die aus der unterschiedlichen Aufgabenstellung im Rahmen einer beruflichen Karriere resultieren.

Es ist Aufgabe der GPA und insbesondere ihrer Führungskräfte, diesen Prozessen gerecht zu werden und das Leistungs- und Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten, zu fördern und gemeinsam (z.B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs) mit ihnen Art und Umfang von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu vereinbaren. Bei der Festlegung von Fortbildungsmaßnahmen ist neben dem zur Verfügung stehenden Fortbildungsbudget, das Anforderungsprofil der derzeitigen bzw. angestrebten Funktion zu berücksichtigen.





Durch die bedarfsorientierte Personalqualifizierung sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Aufgabenstellung unterstützt und gefördert werden; die Qualität unserer Produkte soll verbessert werden. Für zukünftige Führungskräfte werden spezielle Fortbildungsmaßnahmen angeboten, die sie auf die Führungsaufgaben besser vorbereiten.

Diese ergänzenden, externen und internen Fortbildungsmaßnahmen werden in einen Fortbildungskalender aufgenommen. In diesem werden die zentral angebotenen Schulungen zu allgemeinen Themen (wie z.B. Rückenschulungen, Teambildung, Fahrsicherheitstrainings, Mitarbeitergespräch) sowie zu fachspezifischen Aufgabenstellungen (z.B. NKHR, Tarifrecht, Dienstrechtsreform) aufgeführt bzw. ausgeschrieben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich für diese Fortbildungen, in Abstimmung mit den Abteilungsleitungen, anmelden.

Fortbildung ist allerdings nicht nur eine „Bringschuld“ des Dienstherrn. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Fortbildungsbedarf auch von sich aus artikulieren und insoweit eine gewisse Eigeninitiative entwickeln. An Art und Inhalt der zentral anzubietenden Schulungen, Seminare und Fortbildungen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überdies ebenfalls mitwirken. Wir greifen Anregungen (im Rahmen von Mitarbeitergesprächen) gerne auf, sofern ein allg. Bedarf besteht und ausreichend Fortbildungsmittel vorhanden sind.

## **Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die systematische, effiziente und zügige Einarbeitung von neuen sowie mit neuen Aufgabengebieten betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft und Grundvoraussetzung für ein dauerhaftes, vertrauensvolles und erfolgreiches Zusammenarbeiten. Bereits in den ersten Tagen in einer neuen Arbeitsumgebung werden wichtige Weichenstellungen getroffen, kann fehlende Zufriedenheit am neuen Arbeitsplatz, infolge unsachgemäßer Einarbeitung, zu sinkender Motivation und sogar zum Wechsel des Arbeitsplatzes führen.

Der Einarbeitung wird aus vielerlei Gründen ein hoher Stellenwert beigemessen. Neben einer Schnellübersicht für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird seit dem Jahr 2010 ein individueller Einarbeitungsplan angewandt.

### Einarbeitungsplanung und Orientierung

Vor dem ersten Arbeitstag werden alle Formalitäten rund um den Arbeitsplatz bzw. das Dienstverhältnis erledigt, der Arbeitsplatz wird eingerichtet. Außerdem werden die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen informiert und ein/e Startbegleiter/in bestimmt, der/die als Ansprechpartner/in und Betreuer/in („Pate“) fungiert. In einem Einarbeitungsplan werden von der Abteilungsleitung die ersten relevanten Arbeitsaufgaben für die ersten Wochen und Monate konkret festgehalten.

Am ersten Arbeitstag (bzw. an einem zeitnahen Ersatztermin) begrüßen der Präsident / Vizepräsident und die Abteilungsleitung die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich. In diesem Orientierungsgespräch werden wichtige Informationen ausgetauscht.

### Vorbereitung und planmäßige Einarbeitung

Die erste Woche wird genutzt, um den/die Startbegleiter/in vorzustellen und das hausinterne Grundwissen zu vermitteln (Organisation, Arbeitszeitregelungen, Registratur, etc.). In der zweiten Arbeitswoche erfolgt die Vorbereitung auf die zukünftige Aufgabenstellung mit Hilfe des Einarbeitungsplans.

### Interne und externe Fortbildung

Die Abteilungsleitung legt zusammen mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die für die Aufgabenstellung erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen fest.

### Feedbackgespräche

In der Einarbeitungsphase brauchen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur fachlichen Einarbeitung und Integration besondere Betreuung, insbesondere durch die direkten Vorge-

setzen. Betreuung und Rückkopplung (Feedback zur Arbeit durch die Führungskraft) sollen eine optimale Einarbeitung sicherstellen.

### **Aufstiegsförderung; Fach- und Führungskräfteentwicklung**

Die Anforderungen an Führungskräfte gehen über die reine Fachkompetenz deutlich hinaus. Das Leitbild der GPA formuliert hierzu bereits einige zentrale Begriffe: „Loyalität und Vertrauen, Teamgeist, Individualität und Kooperativer Führungsstil“.

Die wichtigsten Führungsaufgaben sind Ziel- und Sinnggebung, Planung, Koordination, Kommunikation und Information, Betreuung, Motivationsgebung und Kontrolle. Einige der zentralen Führungseigenschaften sind Verlässlichkeit, Integrität, das Aufbringen von Interesse und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Dialog- und Organisationsfähigkeit.

Die GPA definiert den Begriff Führungskraft, in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung, ab den Aufstiegsfunktionen als Prüfungsleiter, Berater oder Referent in der Besoldungsstufe A13 hD (bzw. EG13). Die Führungskräfteentwicklung ist damit zum einen ein Prozess, der von der Einstellung bei der GPA bis zum Aufstieg in den Höheren Dienst bzw. einer entsprechenden tariflichen Eingruppierung andauert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechenden Leistungen und Führungspotential werden, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und der Anforderungsprofile der GPA, „in den Aufstieg geführt“ (Aufstiegsförderung).

Gemäß dem Prinzip des lebenslangen Lernens ist Führungskräfteentwicklung aber auch die Weiter- und Fortbildung vorhandener Führungskräfte in deren führungsspezifischen Aufgabenstellungen.

→ s. Hinweise und Rahmenbedingungen für die Führungskräfteentwicklung in der GPA.

## **7. Mitarbeitergespräche**

Für die aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an „ihrer“ Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch, als Instrument eines umfassenden und regelmäßigen Dialogs mit dem Vorgesetzten über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken, von zentraler Bedeutung.

Dem Mitarbeitergespräch bei der GPA liegt die Dienstvereinbarung vom 04.11.1999 zugrunde. Das - nach Möglichkeit jährlich, zumindest aber alle anderthalb Jahre - zu führende Gespräch wird mit zeitlichem Vorlauf terminiert und von beiden Gesprächspartnern vorbereitet.

Der Gesprächsinhalt ist, soweit die Gesprächspartner nicht einvernehmlich etwas Anderes festlegen, vertraulich und nur ihnen bekannt. Die GPA achtet auf die regelmäßige Durchführung der Gespräche in allen Abteilungen, auf die Einhaltung der „Spielregeln“ und auf die notwendige Schulung aller Beteiligten.

## **8. Mitarbeiterbeurteilung**

### **Regel- und Anlassbeurteilung**

Die dienstlichen Beurteilungen werden in regelmäßigen Zeitabständen (Regelbeurteilung <sup>3</sup>) oder aus besonderem Anlass (Anlassbeurteilung <sup>4</sup>) vorgenommen. Grundlage der dienstlichen Beurteilung und Ausgangspunkt für die aktuelle Fortschreibung ist die Beurteilungsrichtlinie der GPA. Das Beurteilungswesen ist das Zentralinstrument einer sachgerechten Personalförderung und Personalauswahl.

Die dienstliche Beurteilung besteht aus einer differenzierten Bewertung der in der Vergangenheit erzielten Arbeitsergebnisse und des dabei beobachteten Verhaltens (sog. Leistungsbeurteilung) sowie einer hierauf aufbauenden Einschätzung des zukünftigen Entwicklungspotenzials der Beurteilten (sog. Befähigungsbeurteilung). Sie berücksichtigt die Zielerreichung, sofern Arbeitsziele vereinbart wurden.

Die Gesamtbewertung und die darin einfließende Einschätzung zur momentanen Leistungsstärke spielt in erster Linie bei Beförderungen und Aufstiegen in den Höheren Dienst eine Rolle.

### **Leistungsbewertung**

Die tarifvertraglichen Regelungen in § 18 TVöD-VKA geben den kommunalen Arbeitgebern die Möglichkeit, über eine variable Bezahlung auf die Leistung des Einzelnen und den Erfolg der Verwaltung einzuwirken. Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsdifferenzierende Bezahlung, zusätzlich zum Tabellenentgelt. Wem dieses Leistungsentgelt gewährt wird, wird durch die Bewertung der dienstlichen Leistungen festgestellt.

Die Grundlagen der Gewährung leistungsorientierter Entgelte an die Beschäftigten der GPA, sind in der „Dienstvereinbarung über die Gewährung leistungsorientierter Entgelte nach § 18 TVöD“ vom 04.07.2008 geregelt.

---

<sup>3</sup> Die Regelbeurteilung wird alle drei Jahre zu einem Stichtag durchgeführt. Davon ausgenommen sind Mitarbeiter die das 55. Lebensjahr vollendet haben, die am Beurteilungsstichtag länger als ein Jahr beurlaubt sind oder sich in der Probezeit befinden.

<sup>4</sup> Z.B. vor der Entscheidung über eine Beförderung, wenn der Beamte an der letzten Regelbeurteilung nicht teilgenommen hat. Eine Anlassbeurteilung ist spätestens nach einjähriger Zugehörigkeit zur GPA vorzunehmen.

## 9. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. beruflicher Karriere hat in der Arbeitswelt einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert und trägt maßgeblich zur Arbeitszufriedenheit des Einzelnen bei. Die GPA bekennt sich zu diesem Ziel.

Die **Arbeitszeitordnung der GPA (AZO)**, die sich an den landesrechtlichen Regelungen orientiert, gewährleistet eine hohe Flexibilität im täglichen Zeitbudget. Durch das aktuelle Modell flexibilisierter Arbeitszeit besteht die Möglichkeit, Mehrarbeitsstunden „im Block“ von bis zu 5 Tagen pro Kalendermonat auszugleichen, wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen.

Neben flexibilisierten Arbeitszeiten besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Arbeit - bei geeigneter Aufgabenstellung und soweit dienstliche Gründe nicht entgegenstehen - zu einem großen Teil auch in **Heimarbeit** auszuüben. Das Nähere ist in der **Heimarbeitsrichtlinie** geregelt.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst konnten in diesem Zusammenhang die personenbezogenen Büroarbeitsplätze in den Dienststellen Karlsruhe und Stuttgart zugunsten von sog. Wechselarbeitsplätzen aufgelöst werden und die jeweiligen persönlichen Wohnsitze auf Wunsch nach § 18 Abs. 2 LBesGBW zum **dienstlichen Wohnsitz** bestimmt werden.

Weitere Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die im Einzelfall in Betracht kommen können, sind beispielsweise

- Bewilligung von Teilzeitbeschäftigung
- Teilzeitbeschäftigung und Freistellungsjahr nach § 69 Abs. 5 LBGBW. Beim Freistellungsjahr („Sabbatjahr“) handelt es sich um eine besondere Form der Teilzeitbeschäftigung, in der es der Beamtin / dem Beamten über einen Zeitraum von mehreren Jahren ermöglicht wird, Arbeitszeit anzusparen, um diese dann in einer Freizeitphase auszugleichen
- Bewilligung von Elternzeit (für Mütter und Väter)
- Beurlaubungsformen zur Betreuung und Pflege, insbes. Beurlaubung ohne Dienstbezüge
- Altersteilzeit nach § 70 LBG
- Einrichtung von Fortbildungsangeboten während der Beurlaubung

- Angebote von qualifizierten Arbeitsplätzen zum Wiedereinstieg nach Beurlaubung
- Berücksichtigung der teilweise geringeren Mobilität

## **10. Chancengleichheit**

Die Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen ist ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung der GPA und nimmt bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein.

Der Anteil männlicher Mitarbeiter ist bei der GPA, historisch bedingt, hoch; dies gilt auch und insbesondere für herausgehobene Dienstposten und Arbeitsplätze. Eine Trendwende ist jedoch, wie in vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung, deutlich feststellbar. Nach und nach werden Frauen auch verstärkt im Rahmen der Bestenauslese nach dem Leistungsprinzip herausgehobene Dienstposten und Arbeitsplätze erreichen.

## **11. Integration**

Die GPA ist sich ihrer besonderen Fürsorge- und Förderungspflichten als öffentlicher Dienstherr und Arbeitgeber bewusst und unterstützt die Ziele der Gleichstellung von Menschen mit und ohne Behinderung, die Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen zu verhindern bzw. zu beseitigen sowie die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gesellschaft zu gewährleisten, ihnen eine selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen und dabei ihren besonderen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Die Arbeitsmöglichkeit und das Arbeitsumfeld sind dabei wesentliche Faktoren.

Grundsätzlich sind alle Dienstposten bzw. Arbeitsplätze bei der GPA für Menschen mit Behinderung geeignet. Die Behinderung eines Menschen ist vielschichtig und bedarf in jedem Einzelfall einer individuellen Lösung, die mit Aufgeschlossenheit und Entschlusskraft erreicht werden kann. In die Personalauswahlverfahren werden schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber immer einbezogen.

## **12. Gesundheit am Arbeitsplatz**

Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zielen unter anderem darauf ab, durch präventive Ansätze Erkrankungen, die arbeitsplatzbedingte Ursachen haben könnten, möglichst zu vermeiden, das gesundheitliche Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch unterstützende Maßnahmen zu erhalten oder, sofern die Möglichkeit gegeben ist, zu verbessern sowie die Krankheitskosten durch geringere Ausfalltage möglichst niedrig zu halten.

Bei der GPA werden vor diesem Hintergrund regelmäßig arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen angeboten und die zentralen Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der GPA, das seit Dezember 2016 in Form einer Dienstvereinbarung besteht, beachtet.

Der Beitrag, den Führungskräfte durch ihr Führungsverhalten leisten, ist nicht zu unterschätzen. Gleichwohl sind in aller Regel geringe Kenntnisse über betriebliche Gesundheitsförderung vorhanden. Aus diesem Grund wird in der Zukunft verstärkt darauf hingearbeitet, die Förderung der Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Teil der Führungsaufgabe zu betrachten. Dazu müssen Führungskräfte sensibilisiert und entsprechend qualifiziert werden.

### **13. Betriebliche Eingliederung**

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein gesetzliches Präventionsinstrument (§ 84 Abs. 2 SGB IX), welches das Ziel verfolgt, in einem gemeinsamen Prozess zwischen der Dienststelle und den betroffenen, erkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst zeitnah Lösungen zu finden, die aus einer länger andauernden Dienst- bzw. Arbeitsunfähigkeit wieder in ein stabiles Arbeitsleben führen können. Es greift grundsätzlich immer dann, wenn Mitarbeiter/innen länger als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig sind (am Stück oder in Summe) und richtet sich an behinderte und nicht behinderte Beamtinnen / Beamte und Beschäftigte gleichermaßen.

Einer möglicherweise drohenden wiederholten Arbeitsunfähigkeit soll vorgebeugt und der Arbeitsplatz soll erhalten bleiben. Dabei soll auch nach betrieblichen Ursachen für die Krankheit gefragt werden sowie nach konkreten Möglichkeiten, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, bis hin zu individuellen Leistungen und Hilfen durch die GPA.

Das BEM basiert einerseits auf der gesetzlichen Verpflichtung der GPA zur Durchführung des Verfahrens und andererseits auf dem vertrauensvollen Dialog zwischen Dienststelle, Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und - wenn es gewünscht wird - der Personalvertretung, der Vertrauensperson der Schwerbehinderten oder auch anderer vertrauter Personen der Betroffenen. Eine Verpflichtung der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zur Annahme des Gesprächsangebots besteht nicht.

In der ersten Phase des BEM bestimmt die Dienststelle, aufgrund der ihr bekannten Fakten einer bestehenden Arbeitsunfähigkeit, diejenigen Mitarbeiter/innen, die in einen Klärungsprozess nach § 84 Abs. 2 SGB IX einbezogen werden sollen. Die Betroffenen werden informiert und um Zustimmung zur Durchführung des Verfahrens und zur Beteiligung des Personalrats gebeten. Es ist aber auch möglich und durchaus erwünscht, dass der Anstoß von den Be-

troffenen selbst kommt. Hierzu können sie sich jederzeit an die Vorgesetzten und / oder die Personal- und Interessenvertretung wenden.

Die zweite Phase des BEM ist der Klärungsprozess selbst, also in der Regel das sog. Präventionsgespräch, mit den genannten Gesprächszielen.

Weiteres hierzu enthält die Dienstvereinbarung zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX (BEM) bei der GPA.

## **14. Beruflicher Wiedereinstieg von Rückkehrerinnen und Rückkehrern**

Längere berufliche Auszeiten können schnell zu Erschwernissen in der aktuellen Arbeitsbewältigung oder gar zu beruflichen Problemen führen, wenn sich Arbeitsinhalte und -abläufe immer schneller verändern. Gründe für eine längere berufliche Auszeit können längerfristige Beurlaubungsformen oder lang andauernde Erkrankungen sein.

Dem Individualinteresse an einer langfristigen Beurlaubung / Elternzeit steht ein hohes Interesse der GPA gegenüber, die gut ausgebildeten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst rasch wieder einsetzen zu können. Zumindest aber sind Maßnahmen zu treffen, beim Wiedereinstieg möglichst keine Qualitätsverluste zu erleiden und negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden. Erfahrungen in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes zeigen, dass Personen, die bei ihrer Wiedereingliederung besonders sorgfältig unterstützt werden, einen leichteren Einstieg haben.

Wir unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Planung der Beurlaubungszeiten und des Wiedereinstieges, insbesondere durch

- Anlassbezogene Verwendungsabfrage,
- Mitarbeitergespräche,
- flexible Arbeitszeitmodelle
- Teilzeitmodelle,
- Heimarbeit,
- vorbereitende Schulungen.

### **Wiedereinstieg nach Elternzeiten oder Beurlaubung**

Die Möglichkeiten der Elternzeit und familiären Beurlaubung sind wichtige Elemente, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Der gesellschaftliche Wandel vollzieht sich dahin, dass immer mehr Frauen und Männer, nach einer (Familien-) Pause, zu Wiedereinsteigern werden. Beurlaubung und Elternzeit dürfen keine beruflichen Sackgassen sein.



Während ihrer Abwesenheit bleiben Beurlaubte in die Behördeninformationen (Geschäfts- und Kommunalfinanzbericht, Hausnachrichten, Newsletter, etc) eingebunden; sie werden zu Abteilungs- und Gemeinschaftsveranstaltungen eingeladen. Gleichzeitig wird ihnen die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen zum Wissenserhalt angeboten. Alle Stellenausschreibungen werden beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Wunsch während der Beurlaubung übersandt. Gleichzeitig bietet die Präsidialabteilung, in Abstimmung mit den Abteilungen, Rückkehrern an, die künftigen Verwendungsmöglichkeiten und die entsprechenden Maßnahmen zur Einarbeitung rechtzeitig zu besprechen. Dies beinhaltet auch geeignete, zielgerichtete Fortbildungsveranstaltungen zum Wiedereinstieg.

Während der Elternzeit kann auf Antrag in der Regel eine Teilzeitbeschäftigung ermöglicht werden.

### **Wiedereinstieg nach lang andauernder Erkrankung**

Auf der Basis des § 74 SGB V in Verbindung mit § 68 Abs. 3 LBG können Mitarbeiter/innen, die aufgrund einer länger andauernden Erkrankung dienst- bzw. arbeitsunfähig geworden sind, nach ärztlicher Feststellung und unter ärztlicher Begleitung stufenweise, d.h. im Rahmen eines ärztlich festgestellten Wiedereingliederungsplans, durch die sukzessive Steigerung von Arbeitszeit und Arbeitsbelastung, wieder in das Arbeitsleben integriert werden (sog. Hamburger Modell).

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die frühzeitige und offene Kommunikation zwischen den Verantwortlichen der GPA und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine Wiedereingliederung in das Erwerbsleben kann nur erfolgreich sein, wenn der ärztliche Befund und Wiedereingliederungsvorschlag, die dienstlichen Rahmenbedingungen (z.B. besondere Anforderungen, die an den Geschäftsprozess der Prüfung oder Beratung gestellt werden) und die persönlichen Belange der Betroffenen vereinbar sind.

Das Verfahren kann durch ein Präventionsgespräch im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements begleitet werden.

Ziel ist ein vollständiger Wiedereinstieg in das Berufsleben.