

# **Vereinbarung nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein; Fortbildungskonzept für eine moderne Landesverwaltung (Fortbildungskonzept)**

Gl.-Nr.: 2033.18

Fundstelle: Amtsbl. Schl.-H. 1997 S. 374

Bekanntmachung des Innenministeriums vom 3. September 1997  
- IV 140 d - 0367.16-1 -

Änderungen und Ergänzungen:

1. Rückwirkend ab 1.2.2000 verlängert bis zum 31.12.2000

Zwischen

dem Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein  
einerseits und

dem Deutschen Gewerkschaftsbund - Landesbezirk Nordmark -,  
dem Deutschen Beamtenbund - Landesbund Schleswig-Holstein e.V. -,  
der Deutschen Angestelltengewerkschaft - Landesverband Schleswig-Holstein und  
Mecklenburg-Vorpommern -  
andererseits

wird nach § 59 des Gesetzes über die Mitbestimmung der Personalräte  
(Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein - MBG Schl.-H.) folgende Vereinbarung  
getroffen:

Fortbildungskonzept  
für eine moderne Landesverwaltung  
(Fortbildungskonzept)  
Gliederung

Präambel

1 Geltungsbereich

1.1 Persönlicher Geltungsbereich

1.2 Sachlicher Geltungsbereich

2 Fortbildung und Personalentwicklung

3 Eckpunkte der Fortbildung

3.1 Fortbildungsziele

3.2 Bedarfsorientierung

3.3 Bausteinsystem

3.4 Lernziele und Zielgruppen

3.5 Praxisnähe und Trainingsanteil

3.6 Erfolgskontrolle

3.7 Fortbildung als Verpflichtung

3.8 Anspruch auf Fortbildung

3.9 Finanzierung der Fortbildung

3.10 Fortbildungsanbieterinnen und Fortbildungsanbieter

4 Fortbildungsangebot

4.1 Fortbildungsangebot nach Zielgruppen

4.1.1 Einführungsfortbildung

4.1.2 Qualifizierungsfortbildung

4.1.3 Förderungsfortbildung

- 4.1.4 Führungskräftefortbildung
- 4.1.5 Fortbildung für Organisationseinheiten
- 4.2 Fortbildungsangebot nach Themen
- 5 Zuständigkeiten
- 6 Arbeitsgemeinschaften der Beschäftigten
- 7 Durchführungshinweise
- 8 Fortbildungscontrolling
- 9 Schlussbestimmungen
- Anlage 1 (aus technischen Gründen nicht gespeichert)
- Anlage 2
- Präambel

Schleswig-Holstein ist dabei, seine Landesverwaltung zu modernisieren. Das vorliegende Konzept ist ein Teil dieser Bemühungen. Um die steigenden und komplexer werdenden Anforderungen zu bewältigen, sind das Fachwissen, die Befähigung sowie die Leistungs- und die Lernbereitschaft der Beschäftigten durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen zu fördern und weiter zu entwickeln. Diese Maßnahmen dienen zugleich auch der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten.

Der Fortbildung als Teil der Personalentwicklung kommt in dieser Situation eine große Bedeutung zu. Fortbildung ist unverzichtbar, wenn das Ziel einer dienstleistungsorientierten Verwaltung erreicht werden soll. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Über die fachlichen und rechtlichen Kenntnisse hinaus gewinnen insbesondere betriebswirtschaftliches Wissen, kooperative Führungsmethoden sowie soziale Kompetenz künftig eine noch größere Bedeutung.

Die Fortbildung soll die Modernisierung der Landesverwaltung durch entsprechende Angebote fördern und unterstützen.

#### 1 Geltungsbereich

##### 1.1 Persönlicher Geltungsbereich

Das Fortbildungskonzept gilt für alle Beschäftigten der Landesverwaltung Schleswig-Holsteins im Sinne von § 3 Abs. 1 MBG Schl.-H. Auch Beurlaubten steht die Fortbildung offen. In Bereichen außerhalb der allgemeinen Verwaltung wie z.B. Schulen, Hochschulen, Polizei, Justiz und Finanzverwaltung können bereichsspezifische Regelungen getroffen werden. Wesentlich abweichende Regelungen müssen gesondert vereinbart werden.\*)

##### 1.2 Sachlicher Geltungsbereich

Die Fortbildung umfasst Veranstaltungen, die im überwiegenden dienstlichen Interesse liegen.

Unberührt bleiben Veranstaltungen, die nach dem Bildungsfreistellungs- und Qualifizierungsgesetz (BFQG) als Bildungsveranstaltungen anerkannt worden sind. Unberührt bleiben ferner Schulungs- und Bildungsveranstaltungen nach anderen Bestimmungen.

#### 2 Fortbildung und Personalentwicklung

Qualifiziertes und motiviertes Personal ist die entscheidende Ressource erfolgreicher Organisationen.

Die Landesregierung will die Fortbildung im Rahmen eines modernen Personalmanagements in ein künftiges Konzept aufeinander abgestimmter Instrumente des Personalmarketings und der Personalentwicklung eingebunden wissen.\*\*\*) Dabei soll ein zeitgemäßes Personalmanagement die Fortbildung mit

- den Elementen umfassender Personalplanung und des Personaleinsatzes,

- individueller Karriereplanung sowie
- der Auswahl und der Förderung von Führungskräften

\*) s. Protokollnotiz Nr. 1\*\*)s. Protokollnotiz Nr. 2

verknüpfen. Der Fortbildung - als einem Instrument der Personalentwicklung - kommt dabei die Aufgabe zu, neben fachlichen Qualifikationen zukünftig auch verstärkt Schlüsselqualifikationen auszubilden. Sie sind notwendige, berufsübergreifende Fähigkeiten, die langfristig verwertbar sind und eine rasche Umstellung auf veränderte berufliche Situationen ermöglichen.

### 3 Eckpunkte der Fortbildung

Das neue Fortbildungskonzept soll zur Modernisierung der Verwaltung beitragen und orientiert sich an folgenden Eckpunkten:

- Mit der Fortbildung wird das Ziel verfolgt, die fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Beschäftigten zu stärken.
- Das jährliche Fortbildungsangebot ist bedarfsorientiert sowohl nach den Anforderungen der Ressorts bzw. Dienststellen als auch nach den Interessen der Beschäftigten festzulegen.
- Die Beschäftigten werden durch konkrete Fortbildungsveranstaltungen zur Mitgestaltung von Modernisierungsmaßnahmen qualifiziert.
- Das Fortbildungsangebot besteht aus Veranstaltungsreihen, deren einzelne Bausteine in der Regel systematisch aufeinander aufbauen sollen.
- Für jede Veranstaltung sind die Lernziele und die Zielgruppen zu bestimmen.
- Die Veranstaltungen sollen praxisnah, und handlungsorientiert sein und, soweit sinnvoll und möglich, einen hohen Trainingsanteil aufweisen.
- Bei jeder Veranstaltung ist eine Erfolgskontrolle unter Einbeziehung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorzunehmen, um zu prüfen, inwieweit die Veranstaltung geeignet ist, die Lernziele zu erreichen.
- Die Verpflichtung zur Fortbildung soll ausgeweitet werden, insbesondere vor Übernahme neuer Aufgaben oder höherwertiger Funktionen.
- Die Beschäftigten haben grundsätzlich einen Anspruch auf Fortbildung.
- Die Fortbildung ist als Zukunftsinvestition der öffentlichen Verwaltung zu sehen. Das muss sich auch in einer schrittweisen Erhöhung der dafür vorgesehenen Mittel niederschlagen.
- Nach dem Grundsatz einer dezentralen Zusammenführung der Verantwortung für Ergebnisse, Personal und Ressourcen ist bei der Realisierung des Fortbildungskonzeptes eine stärkere Dezentralisierung der Fortbildungsmittel vorzusehen.
- Ein Wettbewerb der Fortbildungsanbieterinnen und Fortbildungsanbieter bietet Gewähr für eine permanente Optimierung des Fortbildungsangebotes. Dafür sind klare Zielbindungen und ein Controlling notwendig.

### 3.1 Fortbildungsziele

Fortbildung soll das Ziel einer lern- und innovationsfähigen Verwaltung gewährleisten. Sie fördert die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sowie zur Innovation und Reform, um neue Steuerungsmodelle einzufahren, Abläufe zu optimieren, Organisationsstrukturen weiterzuentwickeln, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und damit die Qualität der öffentlichen Verwaltung zu steigern. Sie soll außerdem Mobilität und

Aufstieg fördern sowie zur Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beitragen.

Seminare, die auf die besonderen Belange der Frauen eingehen, bilden ein wichtiges Element für ihre kontinuierliche berufliche Entwicklung und für den Wiedereinstieg nach einer Berufsunterbrechung. Bei der Konzeption, Organisation und Durchführung von Seminaren sind die jeweiligen Frauenförderpläne der Ressorts zu beachten.

Bei Veranstaltungen zu Führungsverhalten, Personal- oder Organisationsangelegenheiten ist nach dem Gleichstellungsgesetz das Thema "Gleichstellung" einzubeziehen. Ferner soll nach dem Beschäftigtenschutzgesetz die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz in der Fortbildung berücksichtigt werden.

Schwerbehinderte sind zur Förderung ihres Fortkommens bei Maßnahmen der beruflichen Bildung bevorzugt zu berücksichtigen.

### 3.2 Bedarfsorientierung

Personalentwicklung hat auch die Aufgabe, die Anforderungen der Verwaltung bzw. der einzelnen Dienststellen mit den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Beide Aspekte müssen auch bei der Ermittlung des Fortbildungsbedarfs berücksichtigt werden.

Die Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche sind ein geeignetes Instrument, die Erwartungen der Führungskräfte und der Dienststelle mit den Interessen der Beschäftigten abzugleichen. Der individuelle Fortbildungsbedarf, der u.a. in diesen Gesprächen gemeinsam festgestellt wird, ist - mit Zustimmung der bzw. des Beschäftigten - dem jeweiligen Fortbildungsreferat zu übermitteln.

Aufgabe der Fortbildungsreferate ist es, im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel ein entsprechendes Fortbildungsangebot bereitzustellen. Dies kann durch fachspezifische oder fachübergreifende Fortbildungsmaßnahmen auf der Grundlage des dezentralen Fortbildungskonzeptes der jeweiligen obersten Landesbehörde oder über das zentrale Fortbildungsangebot des Innenministeriums und des Ausbildungszentrums für Verwaltung sowie durch Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner der Fortbildung erfolgen.

Der Fortbildungsbedarf und das Fortbildungsangebot können auch durch standardisierte Befragungen der Beschäftigten überprüft werden. Solche Umfragen versprechen Hinweise auf Schwachstellen, die im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses abgebaut werden können.\*) Vor der Jahresfortbildungskonferenz werden Sondierungsgespräche mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften geführt. Dabei kann auf Wunsch einer der Spitzenorganisationen über Ziele und Inhalte einzelner Seminare bzw. Seminarreihen mit dem Ziel der sachgerechten Einigung verhandelt werden. Kann kein Konsens hergestellt werden, soll die Runde der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre unterrichtet werden.

---

\*) s. Protokollnotiz Nr. 3

Die Fortbildungsreferate bündeln die individuellen Fortbildungswünsche der Beschäftigten, gleichen sie mit den Erfordernissen der Ressorts bzw. der Dienststellen sowie der Personalvertretungen ab, prüfen, welche Wünsche durch das eigene Angebot abgedeckt werden können und übermitteln den Bedarf nach ressortübergreifenden Fortbildungsangeboten dem Fortbildungsreferat des Innenministeriums.

Auf dieser Grundlage schlagen das Fortbildungsreferat des Innenministeriums und das Ausbildungszentrum für Verwaltung gemeinsam mit den

Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern der Fortbildung ein Fortbildungsangebot für das jeweils kommende Jahr vor. Neben Veranstaltungsreihen für bestimmte Zielgruppen mit aufeinander aufbauenden Angeboten sind dabei im Rahmen der vorhandenen Mittel jeweils Schwerpunkte in den Themenfeldern zu bilden, bei denen aktuell ein dringender Fortbildungsbedarf besteht.

Das vorgeschlagene ressortübergreifende Fortbildungsangebot wird mit den obersten Landesbehörden auf einer Jahresfortbildungskonferenz unter Einbeziehung der Personalräte, der Gleichstellungs- und der Schwerbehindertenbeauftragten sowie der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften erörtert.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Jahresfortbildungskonferenz erstellen das Innenministerium, das Ausbildungszentrum für Verwaltung sowie die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner des Fortbildungsreferats das ressortübergreifende Fortbildungsangebot für das kommende Jahr.

Das Jahresfortbildungsprogramm wird den obersten Landesbehörden rechtzeitig bekanntgegeben. Die Fortbildungs- und Personalreferate tragen dafür Sorge, dass die Beschäftigten - auch Beurlaubte der Landesverwaltung frühzeitig und umfassend über das Programm informiert werden.

Die Erstellung des ressortübergreifenden Fortbildungsangebotes von der Ermittlung des jährlichen Bedarfs bis zum jährlichen Fortbildungsprogramm ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

(Die Graphik ist aus technischen Gründen nicht gespeichert)

### 3.3 Bausteinsystem

Das Fortbildungsprogramm ist nach Themen gegliedert und besteht aus Veranstaltungsreihen mit aufeinander aufbauenden Angeboten (Bausteinsystem).

Die Seminarreihen sind in der Regel so zu konzipieren, dass -ausgehend von einer Basisveranstaltung- Grund- und Aufbau-seminare angeboten werden.

Um auf vergleichbaren Kenntnissen und Qualifikationen aufbauen zu können, sollten die angebotenen Veranstaltungen im Regelfall in der vorgesehenen Reihenfolge durchlaufen worden oder die entsprechenden Vorkenntnisse und Qualifikationen vorhanden sein.

Dieses System von aufeinander abgestimmten Fortbildungsbausteinen ermöglicht es sowohl den Beschäftigten als auch den einzelnen Dienststellen, eine bedarfsgerechte und paßgenaue Veranstaltungsauswahl zu treffen (Vermeidung des "Gießkannenprinzips"). Die in den beigefügten Anlagen dargestellten Seminarthemen und Seminarreihen sind jeweils den aktuellen Bedürfnissen anzupassen. Die Fortschreibung und Konkretisierung in Form eines ressortübergreifenden Fortbildungsangebotes erfolgt auf der Grundlage der Jahresfortbildungskonferenz.

### 3.4 Lernziele und Zielgruppen

Der Erfolg von Fortbildungsmaßnahmen hängt wesentlich ab von

- einer klaren Definition der Lehrinhalte und der Lernziele,
- einer eindeutigen Beschreibung der Zielgruppe, an die sich das jeweilige Angebot richtet sowie
- einer planmäßigen didaktischen und methodischen Gestaltung der Veranstaltung.

In die Fortbildung sind alle Beschäftigten der Verwaltung einzubeziehen. Ein nach Zielgruppen differenziertes Angebot stellt am ehesten ein vergleichbares Lernverhalten und das Erreichen der Lernziele sicher (homogene Zusammensetzung).

Die Zielgruppen können bestimmt werden nach

- vergleichbaren Aufgaben (z.B. Personal, Organisation, Haushalt, Fachaufgaben),
- vergleichbaren Funktionen (z.B. Führungskräfte, Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte) oder
- weiteren Kriterien (z.B. Übernahme eines neuen Arbeitsplatzes, Übernahme höherwertiger Tätigkeiten).

Ein nach vergleichbaren Aufgaben und Funktionen oder ähnlichen Kriterien und nicht nach Laufbahnen zusammengesetzter Teilnehmerkreis trägt dazu bei, unterschiedliche Erfahrungen kennenzulernen, Hierarchiedenken zu überwinden und soziale Kompetenzen zu stärken.

Zielgruppen können auch ganze Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen eines Ministeriums) sein, wenn die Fortbildungsmaßnahme auf die gesamte Aufgabenstellung und die bessere Zusammenarbeit zielt (heterogene Zusammensetzung).

Anmeldungen, die nicht mit der in der Seminaurausschreibung festgelegten Zielgruppe übereinstimmen, sind grundsätzlich nicht zu berücksichtigen. Die jeweiligen Führungskräfte und die Fortbildungsreferate der obersten Landesbehörden sind für eine zielgerechte Seminaranmeldung verantwortlich.

### 3.5 Praxisnähe und Trainingsanteil

Die Fortbildungsangebote sollen praxisnah und handlungsorientiert sein und, wo immer möglich, einen hohen Trainingsanteil aufweisen.

Reine Informationsveranstaltungen kommen dann in Betracht, wenn eine zeitnahe Vermittlung von Wissen im Vordergrund steht (z.B. bei neuen Gesetzen) oder neue Themen gemeinsam erschlossen werden sollen (wie bei der Modernisierung der Landesverwaltung).

Für die gezielte Förderung von Führungskräften kommt auch Coaching, d. h. die direkte Beratung durch interne oder externe Trainerinnen bzw. Trainer, in Betracht.

### 3.6 Erfolgskontrolle

Individuelle Erfolgskontrollen für die Beschäftigten werden nicht durchgeführt, soweit dies nicht im Seminarprogramm angekündigt wurde; im Falle einer individuellen Erfolgskontrolle werden die Ergebnisse auf Wunsch der oder des Betroffenen in die Personalakte aufgenommen.

Für jede Veranstaltung ist unter Beteiligung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer festzustellen, ob die Lernziele erreicht wurden, die Referentinnen und Referenten bzw. Trainerinnen und Trainer ihre Aufgabe erfüllt haben und das Gelernte voraussichtlich am Arbeitsplatz umgesetzt werden kann. Daneben sollte in geeigneten Fällen mit den Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmern und deren Führungskräften zeitlich versetzt (d. h. mehrere Wochen) nach dem Seminar die Frage erörtert werden, inwieweit die Inhalte tatsächlich im Arbeitsalltag umgesetzt werden konnten bzw. warum eine Umsetzbarkeit möglicherweise gescheitert ist.

Eine Erfolgskontrolle kann erfolgen durch

- geeignete Fragen der Referentin oder des Referenten bzw. der Trainerin oder des Trainers während der Veranstaltung,
- ein Abschlussgespräch ("Seminar Kritik"), dessen Ergebnisse dokumentiert werden,
- standardisierte Fragebögen, mit denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ablauf und Ertrag der Veranstaltung bewerten,

- zeitlich versetzte Interviews oder Umfragen.

Die Ergebnisse der Erfolgskontrollen werden von der jeweiligen Veranstalterin bzw. vom jeweiligen Veranstalter ausgewertet und für die fachübergreifende Fortbildung dem Fortbildungsreferat des Innenministeriums zur Verfügung gestellt, welches auf dieser Grundlage mit dem Ausbildungszentrum für Verwaltung und den kooperierenden Fortbildungsanbieterinnen bzw. Fortbildungsanbietern das Fortbildungsangebot laufend weiter entwickelt.

Wünschenswert wäre, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Fortbildungsmaßnahme in ihrem Arbeitsumfeld über das Gelernte berichten und ggf. Schulungsmaterialien vorstellen. Wenn sie auf diese Weise als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren wirken, könnten noch mehr Beschäftigte von einer Fortbildungsmaßnahme profitieren.

### 3.7 Fortbildung als Verpflichtung

Zur Optimierung des Fortbildungskonzeptes wird es künftig erforderlich sein, die Teilnahmeauswahl stärker als bisher nach Zielgruppen und Funktionen unter Einbeziehung der Personalentwicklungsplanung vorzunehmen. Deshalb muss die bisher vorherrschende Auswahl nach dem Prinzip der Freiwilligkeit ergänzt und ersetzt werden durch eine gezielte Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Bestandteil einer individuellen Personalentwicklungsplanung verbunden mit der Verpflichtung zur Teilnahme an der vorgesehenen Fortbildungsmaßnahme. Dies gilt vor allem vor Übernahme neuer Aufgaben, höherwertiger Funktionen sowie bei sozialen, methodischen oder fachlichen Defiziten in der jetzigen Funktion.

Zur Überprüfung der Effizienz einer Fortbildungsveranstaltung für die jeweilige Beschäftigte bzw. den jeweiligen Beschäftigten sowie zur Einhaltung des individuellen Personalentwicklungsplanes ist ein Kontrollverfahren als Baustein des Personal-Controlling-Systems durch die einzelnen Personalreferate aufzubauen. Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt unter Beachtung der vorstehenden Grundsätze wie bisher durch die personalbewirtschaftenden Stellen der jeweiligen obersten Dienstbehörden.

### 3.8 Anspruch auf Fortbildung

Soweit dienstliche Belange nicht entgegen stehen, muss den Beschäftigten grundsätzlich von der bzw. von dem jeweiligen Vorgesetzten die Gelegenheit gegeben werden, an einer Fortbildungsveranstaltung teilnehmen zu können.

### 3.9 Finanzierung der Fortbildung

Die gezielte Fortbildung der Beschäftigten ist eine Zukunftsinvestition. Eine effektive und effiziente Landesverwaltung ist nur zu erreichen, wenn nachhaltig und gezielt in die wichtigste Ressource Personal investiert wird.

Die Umsetzung des neuen Fortbildungskonzeptes setzt eine erhebliche Verstärkung der Finanzmittel voraus. Die kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST) schlägt als Richtgröße vor, für die Fortbildung 3% der Personalmittel bereitzustellen.

Eine sofortige vollständige Umsetzung dieses Fortbildungskonzeptes ist angesichts der Haushaltslage schwierig. Eine stufenweise, an Prioritäten orientierte Verwirklichung des Konzeptes und damit auch eine schrittweise Verstärkung der Fortbildungsmittel ist allerdings anzustreben.

Die Finanzierung der ressortübergreifenden Fortbildung erfolgt bisher zentral durch das Innenministerium für alle obersten Landesbehörden und nachgeordneten Bereiche der Landesregierung. In der Anfangsphase der Umsetzung des neuen Fortbildungskonzeptes sollte diese Regelung beibehalten werden. Im Zuge der stufenweisen Umsetzung dieses Konzeptes ist jedoch zu prüfen, ob und in welchem

Umfang die Fortbildungsmittel künftig stärker dezentralisiert werden können. Dies entspricht dem Grundsatz einer dezentralen Zusammenführung der Verantwortung für Ergebnisse, Personal und Ressourcen.

Als erste Stufe einer Dezentralisierung soll die Abrechnung der Reisekosten bei gleichzeitiger Verteilung der bisher zentral veranschlagten Mittel auf die Ressorts\*) in deren eigener Verantwortung erfolgen. Dabei ist davon auszugehen, dass die Fortbildung grundsätzlich im überwiegend dienstlichen Interesse liegt. Die Entscheidung, ob die Teilnahme an einer bestimmten Veranstaltung im ausschließlich dienstlichen Interesse liegt, bleibt den obersten Landesbehörden vorbehalten. In diesen Fällen handelt es sich nicht um Fortbildung nach diesem Fortbildungskonzept, sondern um ein Dienstgeschäft.

Investitionen in Fortbildung sind Umgang mit knappen Ressourcen, Anmeldungen zu Veranstaltungen sind daher verbindlich. Bei kurzfristigen Absagen, die keine Nachmeldungen aus der vorgesehenen Zielgruppe mehr erlauben, und bei einem Fernbleiben von der Veranstaltung trotz Anmeldung hat die jeweilige oberste Landesbehörde bzw. die betreffende Dienststelle Ausfallgebühren zu leisten. Die Ausfallgebühren dienen der Refinanzierung des Fortbildungsangebotes.

---

\*) s. Protokollnotiz Nr. 4

### 3.10 Fortbildungsanbieterinnen und Fortbildungsanbieter

Die fachbezogene Fortbildung liegt bereits jetzt in der Verantwortung der obersten Landesbehörden. Die fachübergreifende Fortbildung und die Führungskräftefortbildung sollen überwiegend durch eigene Veranstaltungen des Innenministeriums bzw. des Ausbildungszentrums für Verwaltung erfolgen.

Kooperationen mit anderen Veranstalterinnen und Veranstaltern wie z.B.

Hochschulen oder Bildungszentren der Wirtschaft, der Gewerkschaften und Verbände sind aufzubauen bzw. auszubauen. Sie fördern den Erfahrungsaustausch und das wechselseitige Lernen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Zu weiteren externen Veranstaltungen sollen die Beschäftigten nur dann entsandt werden, wenn dies notwendig erscheint und ein entsprechendes eigenes Angebot weder besteht noch in einem angemessenen Zeitraum organisiert werden kann.

Erfolgskontrollen der Veranstaltungen und ein Fortbildungs-Controlling sollen zu einer ständigen Optimierung des Angebotes des Innenministeriums bzw. des

Ausbildungszentrums für Verwaltung beitragen. Der Wettbewerb mit anderen Anbieterinnen und Anbietern ist ein Anreiz, das eigene Angebot quantitativ und qualitativ ständig zu verbessern. Insofern besteht kein Nutzungszwang der obersten Landesbehörden für das Fortbildungsangebot des Innenministeriums bzw. des Ausbildungszentrums für Verwaltung.

### 4 Fortbildungsangebot

Die Fortbildung findet in verschiedenen Formen statt, sie kann am Arbeitsplatz oder durch Teilnahme an gesonderten Veranstaltungen erfolgen.

Unabhängig von den Fortbildungsveranstaltungen nach diesem Konzept muss Fortbildung auch am Arbeitsplatz stattfinden. Sie erfolgt überwiegend im Rahmen der Einarbeitung bei Übernahme eines neuen Aufgabengebietes. Eine Qualifizierung am Arbeitsplatz findet darüber hinaus im Rahmen der laufenden Tätigkeit, z.B. bei der Teilnahme an zeitlich befristeten Projekten, bei Sonderaufgaben, Vertretung in Krankheitsfällen oder in Qualitätszirkeln, statt. Im Rahmen des prüfungsfreien Aufstiegs vom einfachen in den mittleren oder vom mittleren in den gehobenen Dienst sowie beim Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst erfolgt die Qualifizierung auf entsprechenden Arbeitsplätzen in Verbindung mit der Teilnahme an dazu vorgesehenen Fortbildungsveranstaltungen.

Welche Fortbildungsmaßnahmen sinnvoll und notwendig erscheinen, hängt ab von der Aus- und Vorbildung und den beruflichen Erfahrungen, die die Beschäftigten mitbringen, und dem Aufgabenbereich, den sie gegenwärtig wahrnehmen oder künftig wahrnehmen sollen bzw. möchten.

Seminare, die die besonderen Belange der Frauen zum Inhalt haben, verfolgen das Ziel, weibliche Beschäftigte verstärkt zu fördern. Derartige Seminare sind in den Fortbildungsangeboten nach Zielgruppen integriert. Darüber hinaus können bei bestimmten Themenstellungen Seminare nur für Frauen angeboten werden.

#### 4.1 Fortbildungsangebot nach Zielgruppen

Das nach Zielgruppen differenzierte Fortbildungsangebot für die allgemeine Verwaltung ergibt sich aus der Anlage 1. Es gliedert sich wie folgt:

##### 4.1.1 Einführungsfortbildung

Für Beschäftigte, die keine Verwaltungsausbildung und -erfahrung mitbringen, wird eine Einführungsfortbildung angeboten. Sie soll neu Eingestellten die für die Berufspraxis erforderlichen Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse vermitteln und die Einarbeitung am Arbeitsplatz ergänzen.

Eine Einführungsfortbildung ist vorgesehen für Beamtinnen und Beamte des mittleren und gehobenen Dienstes ohne Verwaltungsausbildung bzw. vergleichbare Angestellte sowie für Nachwuchskräfte des höheren Dienstes.

##### 4.1.2 Qualifizierungsfortbildung

Die Qualifizierungsfortbildung soll die für die Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Qualifikationen erhalten, mit neuen Entwicklungen und Erkenntnissen vertraut machen und erworbenes Wissen aktualisieren. Die Beschäftigten sollen im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern geschult und rechtzeitig auf die Übernahme veränderter oder neuer Aufgaben vorbereitet werden.

##### 4.1.3 Förderungsfortbildung

Die Förderungsfortbildung soll fachübergreifende Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln und Beschäftigte auf die Übernahme höherwertiger Aufgaben und Leitungsfunktionen vorbereiten. Die berufliche Weiterentwicklung von Beschäftigten soll gefördert werden.

Unter den Bereich der Förderungsfortbildung fallen zur Zeit zum einen die Seminare zur Aufstiegsfortbildung und zum anderen Veranstaltungen zur Qualifizierung von Beschäftigten, die über keine oder über keine abgeschlossene Verwaltungsausbildung verfügen bzw. Seminare zur Weiterqualifizierung von Schreibkräften für Mischarbeitsplätze.

##### 4.1.4 Führungskräftefortbildung

Qualifiziertes und motiviertes Personal ist die entscheidende Ressource erfolgreicher Organisationen; den Führungskräften kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Sie haben die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu entwickeln. Die Führungskräftefortbildung hat zum Ziel, auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten, die Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion zu unterstützen und zu fördern und sie für höherwertige Aufgaben zu qualifizieren. Führungskräfte müssen befähigt werden, vorausschauend zu planen und innovativ zu handeln. Neben der Vermittlung des fachlichen Wissens steht bei der Führungskräftefortbildung in besonderem Maße die methodische und soziale Kompetenz im Vordergrund.

##### 4.1.5 Fortbildung für Organisationseinheiten

Fortbildungsmaßnahmen und Arbeitstagungen für ganze Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen eines Ministeriums oder nachgeordneten Dienststellen) zielen auf die gesamte Aufgabenstellung und die bessere Zusammenarbeit ab. Dabei werden Fragen zur Organisation, zur Führung und Zusammenarbeit und zur Zielfindung

gestellt und gemeinsam beantwortet. Der Inhalt derartiger Arbeitstagen wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestimmt. Die Ergebnisse werden zusammengetragen und als Arbeitspapiere protokolliert. Die Ergebnislisten stehen im Anschluss an die Arbeitstagung als Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung.

#### 4.2 Fortbildungsangebot nach Themen

Mit der Aufschlüsselung des Fortbildungsangebotes nach Themen wie z.B.

- Personalwesen,
- Organisation und Planung,
- Haushalt und Finanzen,
- Modernisierung der Verwaltung,
- Informationstechnik,
- Führung und Zusammenarbeit,
- Verwaltungsrecht,
- Betriebswirtschaft,
- Fortbildung zu aktuellen Themen,

wird der Zweck verfolgt, den Beschäftigten die Möglichkeit zu eröffnen, gezielt Fortbildungsmaßnahmen vorzusehen.

Der in der Anlage 2 dargestellte Themenkatalog bietet die Möglichkeit zu überprüfen, inwieweit diese Fortbildungsinhalte bereits in der Ausbildung behandelt werden können. Dies gilt insbesondere für die Ausbildung der Angestellten und der Beamtinnen und Beamten des mittleren Dienstes an der Verwaltungsschule in Bordesholm und der Ausbildung des gehobenen Dienstes an der Verwaltungsfachhochschule in Altenholz.

#### 5 Zuständigkeiten

Verantwortlich für die Gesamtkonzeption der Fortbildung, die Koordinierung der Nachfrage und die möglichst zeitnahe Bereitstellung bzw. Koordinierung der Angebote sowie für die fach- und ressortübergreifende Führungskräftefortbildung ist das Innenministerium. Zuständig für die sonstige fach- und ressortübergreifende Fortbildung ist grundsätzlich das Ausbildungszentrum für Verwaltung.

Die Verwaltungsfachhochschule Altenholz und die Verwaltungsschule Bordesholm haben dabei jeweils die Bedürfnisse ihrer Absolventinnen und Absolventen besonders zu berücksichtigen.

Die fach- und ressortspezifische Fortbildung sowie spezielle Angebote für Schulen, Hochschulen, Polizei, Justiz und Finanzverwaltung regeln die Ressorts unter Berücksichtigung dieses Fortbildungskonzeptes in eigener Verantwortung.

#### 6 Arbeitsgemeinschaften der Beschäftigten

Die Arbeitsgemeinschaften im Allgemeinen Verwaltungsdienst

- mittlerer Dienst,
- gehobener Dienst,
- jüngere Verwaltungsjuristinnen/Verwaltungsjuristen,
- Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler,

ergänzen durch eigene Veranstaltungen die fachbezogene und fachübergreifende Fortbildung der obersten Dienstbehörden. Hieraus kann im Regelfall auf ein überwiegend dienstliches Interesse geschlossen werden.

Gleiches gilt für Fortbildungsveranstaltungen, die von vergleichbaren Arbeitsgemeinschaften der Gewerkschaften veranstaltet werden, soweit das

Innenministerium den Fortbildungsinhalten im Einvernehmen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften zustimmt.\*)

Die Arbeitsgemeinschaften im Allgemeinen Verwaltungsdienst werden vom Innenministerium, Arbeitsgemeinschaften von Beschäftigten aus Fachlaufbahnen von den jeweiligen Fachressorts betreut und aus Fortbildungsmitteln des Landes gefördert. Die Dienststellen des Landes sollen die ehrenamtliche Tätigkeit der Vorstände bzw. der Sprecherinnen und Sprecher der Arbeitsgemeinschaften unterstützen.

Die Arbeitsgemeinschaften stimmen ihr Fortbildungsprogramm mit der sie betreuenden obersten Dienstbehörde ab.

7 Durchführungshinweise

---

\*) s. Protokollnotiz Nr. 5

Zur Organisation und Durchführung der Fortbildungsveranstaltungen erlässt das Innenministerium Durchführungsbestimmungen, die weitere Hinweise

- zum Anmelde- und Auswahlverfahren,
- zur Einladung,
- zur Dienstbefreiung,
- zur Arbeitszeitberechnung,
- zur Freistellung im Rahmen des Konsensprinzips,
- zur Teilnahmebescheinigung,
- zum Unfallschutz,
- zur Gewährung von Reisekosten bzw. zur Auslagenerstattung,
- zur Übernahme von Kosten zur Betreuung von Kindern oder anderen pflegebedürftigen Angehörigen sowie
- hinsichtlich der Arbeitsgemeinschaften der Beschäftigten

enthalten.

8 Fortbildungscontrolling

Zur ständigen Verbesserung und Optimierung des Fortbildungsangebots hinsichtlich des Bedarfs und der Nachfrage, der Qualität und der Kosten ist ein zentrales Controlling erforderlich, das veranstaltungsübergreifend angelegt sein muss.

Ein solches Controlling aufzubauen ist Aufgabe des Innenministeriums bzw. des Ausbildungszentrums für Verwaltung. Die fachliche Fortbildung der obersten Landesbehörden und die dort getätigten Aufwendungen müssen in das zentrale Controlling eingehen.

9 Schlussbestimmungen

Dieses Fortbildungskonzept tritt mit dem Tage der Veröffentlichung im Amtsblatt für Schleswig-Holstein in Kraft.

Gleichzeitig treten die Bekanntmachungen über die Vereinbarungen nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein (MBG Schl.-H.) zu den Richtlinien über die Fortbildung der Beschäftigten des Landes Schleswig-Holstein (Fortbildungsrichtlinien) vom 17. Januar 1994 (Amtsbl. Schl.-H. S. 60)1) sowie zum Konzept der Führungskräftefortbildung (Anlage 3 der Bekanntmachung des Innenministers vom 13. April 1992 - Amtsbl. Schl.-H. S. 278) 2) außer Kraft.

Das Konzept gilt zunächst bis zum 31. Januar 2000. Die Unterzeichnerin und die Unterzeichnerverepflichten sich, bei Dissens über die Auslegung dieser Vereinbarung oder deren Umsetzung unverzüglich Gespräche mit dem Ziel der sachgerechten Einigung aufzunehmen.

Die Anlagen 1 und 2 sind Bestandteile dieser Vereinbarung.

---

1) Gl.Nr. 2033.1

2) Gl.Nr. 2033.2

Protokollnotizen:

1. Zu Ziffer 1.1, Satz 4:

Dabei sind sich die Vertragsparteien einig, dass hiermit das Gesamtspektrum der Mitbestimmungsmöglichkeiten nach dem Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein gemeint ist.

2. Zu Ziffer 2, Absatz 2, Satz 1:

Über die Entwicklung dieser Instrumente besteht noch Erörterungs-, Beratungs- und ggf. Vereinbarungsbedarf zwischen den Vertragsparteien.

3. Zu Ziffer 3.2, Absatz 4:

Andere Formen der Bedarfsermittlung, wie z.B. durch die Einführung von repräsentativen Gruppen, sind durch die genannten Instrumente nicht ausgeschlossen.

4. Zu Ziffer 3.9, Absatz 5:

Die Aufnahme der Formulierung "bei gleichzeitiger Verteilung der bisher zentral veranschlagten Mittel auf die Ressorts" erfolgte durch Kabinettsbeschluss vom 10. Februar 1997.

5. Zu Ziffer 6, Absatz 2:

Die Vertragsparteien sind sich darüber einig, dass die Arbeitsgemeinschaften der Gewerkschaften nicht mit Haushaltsmitteln des Innenministeriums unterstützt werden.

Dr. Ekkehard Wienholtz,  
Innenminister des Landes Schleswig-Holstein

Carlos Sievers,  
Deutscher Gewerkschaftsbund,  
Landesbezirk Nordmark  
Wolfgang Blödorn,  
Deutscher Beamtenbund,  
Landesbund Schleswig-Holstein e.V.

Jan Koch,  
Deutsche Angestelltengewerkschaft,  
Landesverband Schleswig-Holstein  
und Mecklenburg-Vorpommern

Anlage 1 (Aus technischen Gründen nicht gespeichert)

Anlage 2

Gliederung des Fortbildungsangebots für die allgemeine Verwaltung nach Themen

2.1 Personalwesen

2.1.1 Personalmanagement

2.1.2 Personalentwicklung

2.1.3 Personalauswahl

2.1.4 Personalmarketing

2.1.5 Öffentliches Dienstrecht

2.1.6 Gleichstellungsrecht

2.1.7 Mitbestimmungsrecht

2.1.8 Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

2.1.9 Förderung der Schwerbehinderten

2.2 Organisation und Planung

2.2.1 Grundlagen der Organisation

2.2.2 Rationelle Arbeitstechniken/effiziente Aufgabenerledigung

- 2.2.3 Planungs- und Entscheidungsmethoden
- 2.2.4 Projektmanagement
- 2.2.5 Betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfen
- 2.2.6 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- 2.2.7 Zielfindung von Organisationseinheiten
- 2.2.8 Erfolgskontrolle staatlicher Maßnahmen
- 2.3 Haushalt, Wirtschaft, Finanzen
  - 2.3.1 Haushaltsrecht und Kassenwesen
  - 2.3.2 Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre
  - 2.3.3 Flexibilisierung, Globalisierung, Budgetierung
  - 2.3.4 Kosten- und Leistungsrechnung
  - 2.3.5 Produkte und Dienstleistungen in der Verwaltung
  - 2.3.6 Controlling und Berichtswesen
  - 2.3.7 Wirtschafts- und Finanzpolitik
- 2.4 Informationstechnik in der Landesverwaltung
  - 2.4.1 IT-Einsatz in der Verwaltung
  - 2.4.2 Datenschutz und Datensicherheit in der Verwaltung
  - 2.4.3 IT-Forum
- 2.5 Führung und Zusammenarbeit
  - 2.5.1 Grundlagen der Führung und Zusammenarbeit
  - 2.5.2 Stressbewältigung und Leistungssteigerung
  - 2.5.3 Persönliche Arbeitstechniken und Zeitmanagement
  - 2.5.4 Präsentation von Arbeitsergebnissen
  - 2.5.5 Konfliktmanagement
  - 2.5.6 Mitarbeitermotivation
  - 2.5.7 Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch
  - 2.5.8 Personalentwicklung als Führungsaufgabe
  - 2.5.9 Führen durch Zielvereinbarungen
  - 2.5.10 Arbeiten im Team
  - 2.5.11 Beurteilungen
  - 2.5.12 Frauenförderung als Führungsaufgabe
- 2.6 Kommunikation, Verhandlungsführung, Öffentlichkeitsarbeit
  - 2.6.1 Grundlagen der Gesprächsführung
  - 2.6.2 Schwierige Gesprächssituationen
  - 2.6.3 Leitung von Sitzungen, Verhandlungen und Konferenzen
  - 2.6.4 Verhandlungstraining
  - 2.6.5 Moderationstraining
  - 2.6.6 Problemlösungs- und Entscheidungstechniken
  - 2.6.7 Präsentations- und Visualisierungstechniken
  - 2.6.8 Öffentlichkeitsarbeit
  - 2.6.9 Medien-Training für Rundfunk und Fernsehen
- 2.7 Methodik und Didaktik
  - 2.7.1 Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
  - 2.7.2 Grundlehrgang für Ausbilderinnen und Ausbilder
  - 2.7.3 Aufgaben und Arbeitsweisen in der Fortbildung
  - 2.7.4 Planung und Durchführung von Veranstaltungen
  - 2.7.5 Kreativitätstraining