



# Personalentwicklungskonzept

**Staatliches Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Realschule)  
Reutlingen**



**Baden-Württemberg**

STAATLICHES SEMINAR FÜR DIDAKTIK UND LEHRERBILDUNG (REALSCHULEN) REUTLINGEN

# Inhaltsverzeichnis

## **1. Ziele**

## **2. Stellenentwicklung - mittelfristige Bedarfsprognose**

## **3. Bestehende Maßnahmen der Personalentwicklung**

- a. Mitarbeitergespräche
- b. Einführung neuer Mitarbeiter
- c. Aufgaben- und Geschäftsverteilung
- d. Grundsätze von Führung und Aufgaben von Führungskräften
- e. Transparenz bei Personalentscheidungen
- f. Fortbildungen der Landesakademie
- g. Seminarinterne Fortbildungen
- h. Kollegiale Unterstützung bei der Qualitätssicherung und -entwicklung von Veranstaltungen und Unterrichtsberatung
- i. Schwerpunkt Personalgewinnung

## **4. Anlagen**

## **1. Ziele**

Die Qualität von staatlichen Einrichtungen und Institutionen hängt zu einem nicht unerheblichen Teil von der Qualität der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Das vorliegende Personalentwicklungskonzept des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen soll in diesem Bereich einen Beitrag zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung leisten und zielt auf die Erfüllung der im Organisationsstatut beschriebenen Aufgaben des Seminars.

Personalentwicklung geschieht am Realschulseminar in engem Zusammenwirken von Seminarleitung, Bereichsleitungen, Fachleitungen und Lehrbeauftragten und in Abstimmung mit der Schulverwaltung und den Ausbildungsschulen. Sie beruht insbesondere auf der Konzeption zur Führungskräfteentwicklung der Schulverwaltung, den im Leitbild der Landesverwaltung, in der Dienstordnung für die Landesverwaltung und in den Papieren zum Mitarbeitergespräch beschriebenen Grundsätzen.

## **2. Stellenentwicklung - mittelfristige Bedarfsprognose**

In den kommenden Jahren werden viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Altersgründen und aus Gründen ihrer zeitlich limitierten Tätigkeit, z.B. Fachleiterinnen und Fachleitern, das Seminar verlassen. Weitere Personen werden außerhalb des Seminars Führungsaufgaben übernehmen oder aus persönlichen Gründen ausscheiden. Dieser Sachverhalt bietet Chancen und Risiken gleichermaßen.

Chancen werden vor allem darin gesehen, dass dadurch für das Seminar Spielraum entsteht, erneut kompetentes und leistungsbereites Personal zu gewinnen und innerhalb der Bereiche und Fächer Neuausrichtungen vorzunehmen. Mit den frei werdenden Stellen sind außerdem Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb des Seminars verbunden.

Mit dem Ausscheiden zahlreicher kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird aber auch das Risiko gesehen, dass für erforderliche Nachbesetzungen in den kommenden Jahren nicht genügend geeignete Bewerberinnen und Bewerber für die freiwerdenden Stellen zur Verfügung stehen könnten.

Die mittelfristige Bedarfsprognose zeigt, dass ein deutlicher Bedarf nach vorausschauender Personalplanung besteht.

Bezogen auf die Lehrbeauftragten werden die oben beschriebenen Prognosen durch die Entwicklung der Anwärterzahlen möglicherweise abgeschwächt, bleiben in ihrer Grundtendenz bezogen auf das Seminar als Ganzes allerdings unverändert bestehen.

### **3. Bestehende Maßnahmen der Personalentwicklung**

Bereits heute werden zahlreiche Maßnahmen der Personalentwicklung am Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen durchgeführt. So beraten Seminarleitung und Bereichsleitungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf deren Wunsch, aber auch von sich aus in allen Personalfragen, insbesondere aber auch über künftige Einsatzbereiche, mögliche Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel - wie zum Beispiel die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen - sowie über weitere Entwicklungsmöglichkeiten. Laufbahnentwicklung und Karriereplanung sollen am Seminar noch selbstverständlicher werden und stärker systematisiert werden. Hierfür sind offene und verlässliche Gespräche über mögliche Perspektiven eine wichtige Voraussetzung.

Insbesondere folgende am Seminar bereits durchgeführte Maßnahmen berücksichtigen schon heute Aspekte der Personalentwicklung:

#### **a. Mitarbeitergespräche**

Bezogen auf die Personalentwicklung sollen diese Gespräche, die jährlich von der Seminarleitung mit den Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern sowie von den Bereichsleitungen mit den Fachleiterinnen und Fachleitern sowie ggf. mit den Lehrbeauftragten geführt werden, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wege aufzeigen, wie Sie selbst neue berufliche und fachliche Herausforderungen bewältigen können. Dabei werden konkrete Zielvereinbarungen getroffen und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter wird eine Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeit gegeben. Hierbei werden sowohl horizontale als auch vertikale Entwicklungsmöglichkeiten geprüft.

Auch auf diesem Weg kann somit gesichert werden, dass das Leistungsvermögen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkannt und in die Arbeit des Seminars einbezogen wird. Umgekehrt werden auch berufliche Perspektiven außerhalb des Seminars erörtert.

Zur Analyse der Personalsituation und zur Diskussion der sich daraus ergebenden Fragen der Personalentwicklung werden diesbezügliche

Gesichtspunkte im Rahmen von den Mitarbeitergesprächen der Bereichsleitungen mit der Seminarleitung erörtert.

Ausführliche Grundsätze zum Mitarbeitergespräch finden sich in dem vom Seminar erstellten Leitfaden.

b. Einführung neuer Mitarbeiter

Im Zusammenhang mit der in den kommenden Jahren zu erwartenden Personalfuktuation kommt einer erfolgreichen und gelingenden Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe Bedeutung zu.

Zu einer ersten Orientierung über den Aufbau, die Organisationsstruktur, die Aufgaben und die Arbeitsweisen des Seminars wurde für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Einführungsmappe ("Hinweise für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter") erarbeitet, die diese mit den genannten Fragen vertraut macht.

Einführungsgespräche, die im ersten Jahr mindestens zweimal stattfinden sollen, unterstützen die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei einem Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel soll - im Rahmen des Möglichen - eine geordnete Übergabe angestrebt werden, bei der eine "Überlappung" und eine Einarbeitungsphase allerdings nicht immer gewährleistet werden kann.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Haus muss verdeutlicht werden, dass es sehr wohl Sinn macht, gemeinsam viel in die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen zu investieren. Eine konsequente Beteiligung verschiedener Kolleginnen und Kollegen bei dieser Aufgabe ist deshalb hilfreich. Eine gelungene Eingliederung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung.

Die Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter koordinieren die Einarbeitung neuer Fachleiterinnen und Fachleiter sowie neuer Lehrbeauftragter. Die Seminarleitung ist für die Einarbeitung neuer Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter zuständig. Dazu gehört auch, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Personalentwicklungskonzept des Seminars und dem Stellenwert der Mitarbeitergespräche vertraut gemacht werden.

c. Aufgaben- und Geschäftsverteilung

Insbesondere neue Lehrbeauftragte sehen sich nicht nur durch die neuen Aufgaben am Seminar vor neue Herausforderungen gestellt. Die Aufnahme der Tätigkeit am Seminar bedeutet für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Regel "schulisch geprägt" sind, zugleich auch einen "Systemwechsel". Dies bedingt, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur in ihre Aufgaben im Bereich der Ausbildung, sondern dass sie zugleich in die Arbeitsweisen, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten am Seminar eingewiesen werden.

So ist z.B. für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die am Seminar praktizierte Rechenschaftslegung über die aus dem Seminarbudget zur Verfügung gestellten Anrechnungstunden ungewohnt. Diese werden projektbezogen oder pauschalisiert z.B. für die Aufgaben als Fachleiterin oder Fachleiter vergeben. Den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss verdeutlicht werden, dass sich aus dieser Rechenschaftslegung Vorteile ergeben: Qualität und Güte der Arbeitsergebnisse ist leichter erkennbar, wenn sie sich in Form von Dokumentationen, Präsentationen, Broschüren, Ausstellungen etc. konkretisieren und zu greifbaren Ergebnissen führen.

Die Wahrnehmung der Aufgaben am Seminar erfolgt in der Regel innerhalb der strukturellen Gliederung des Organisationserlasses in den Bereichen und Fachdidaktiken. Aufgabenbezogen wird diese Struktur durch andere Arbeitsweisen (z.B. Projektarbeit) ergänzt, wenn durch diese mehr Flexibilität und Effizienz erreicht werden kann.

Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für unsere Ausbildungsschulen, für die Dienststellen im Bereich der Schulverwaltung und für unsere Kooperationspartner hat das Seminar daher einen Geschäftsverteilungsplan erstellt, der nach innen Zuständigkeiten regelt und abgrenzt und nach außen Orientierung und Hilfe bieten kann.

d. Grundsätze von Führung und Aufgaben von Führungskräften

Der Führungsstil von Seminarleitung und Bereichsleitungen kann erheblich zur Arbeitszufriedenheit, zur Motivation und zu einer anhaltend hohen Leistungskraft der Beschäftigten beitragen und sollte als Element der Personalentwicklung nicht unberücksichtigt bleiben. Bei der Gewinnung von neuem Personal und bei dem Verbleiben von qualifiziertem Personal am Seminar darf die Wirkung der Führungs-

kultur von Seminarleitung und Bereichsleitungen nicht unterschätzt werden.

Mit der Verwaltungsvorschrift "Organisationsstatut für die Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung" vom 9. Oktober 2003 hat sich für die Seminare - bezogen auf die Führungs- und Leitungsebene - eine wichtige Veränderung ergeben: Seit diesem Zeitpunkt sind Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter Vorgesetzte und tragen damit im Bereich der Personalentwicklung neue Verantwortung.

Seminarleitung und Bereichsleitungen orientieren sich an dem baden-württembergischen Konzept *Verwaltung 2000*, welches wichtige Grundlagen der Führung anspricht. Ein kooperatives Führungsverhalten, das der jeweiligen Situation und dem jeweiligen Mitarbeiter angepasst ist sowie *partizipative*<sup>1</sup>, *delegative*<sup>2</sup> und *konsultative*<sup>3</sup> Führungselemente enthält, hat sich am Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen bewährt und soll weiter umgesetzt werden.

#### e. Transparenz bei Personalentscheidungen

Die Stellenbesetzungen am Seminar erfolgen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Bewerberinnen und Bewerber<sup>4</sup>. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch Personalgespräche oder im Mitarbeitergespräch zum Ausdruck bringen, dass sie sich innerhalb des Seminars beruflich verändern wollen, werden in die Personalpläne einbezogen und durchlaufen bei einer Bewerbung am Seminar das vorgeschriebene Besetzungsverfahren.

Das Staatliche Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen und die an der Auswahl und Besetzung beteiligten Dienststellen berücksichtigen bei Personalentscheidungen sowohl den

---

<sup>1</sup> Die Führungskraft wählt aus den entwickelten Lösungsvorschlägen aus.

<sup>2</sup> Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entscheiden innerhalb eines Spielraumes, welchen die Führungskraft koordiniert.

<sup>3</sup> Die Führungskraft informiert, gibt die Möglichkeit zur Meinungsäußerung und entscheidet dann.

<sup>4</sup> Unter "Eignung" versteht man die Summe der persönlichen Eigenschaften, die jemand in seinen Beruf mitbringt. Dazu gehören z.B. Urteilsvermögen, Belastbarkeit, Auffassungsgabe, Kreativität, Führungsqualitäten, Verantwortungsgefühl, Einfühlungsvermögen u.a..

Unter "Befähigung" versteht man die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die jemand in seinem Beruf auszeichnen. Das sind z.B. Fachkenntnisse, Vorerfahrungen, Konfliktfähigkeit, Organisationsvermögen, Konzeptentwicklung, Teamfähigkeit u.a..

Unter "Leistung" versteht man die Qualität der Arbeitsergebnisse, die jemand erzielt. Dazu gehören z.B. Initiative, Arbeitstempo, Sorgfalt, Fleiß, Leistungsbereitschaft, Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Engagement u.a..

grundgesetzlich verankerten Grundsatz der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG) als auch andere Regelungen, wie z.B. das Landesgleichberechtigungsgesetz und die Beteiligung der Personalvertretungen.

Die Seminarleitung und die Bereichsleitungen pflegen eine Feedback-Kultur, legen den in einem Besetzungsverfahren nicht zum Zuge gekommenen Bewerberinnen und Bewerbern in Gesprächen Entscheidungsgrundsätze offen und zeigen ggf. alternative Entwicklungsmöglichkeiten.

f. Fortbildungen der Landesakademie

Landesakademie und Kultusministerium stellen jährlich Verrechnungseinheiten zur Verfügung, die ausschließlich für die Fortbildung von Mitarbeitern der Staatlichen Realschulseminare in Baden-Württemberg zur Verfügung stehen. Dieses Angebot ist ein wesentlicher Teil der Unterstützung bei der Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Seminars.

Darüber hinaus geht die Seminarleitung davon aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit nutzen, sich mit Hilfe des landesweit ausgeschriebenen Fortbildungsangebots der Landesakademie fachlich weiterzuqualifizieren.

Fortbildung und Fortbildungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Gegenstand der Mitarbeitergespräche.

g. Seminarinterne Fortbildungen

Am Seminar soll eine gezielte fachliche und bedarfsorientierte Fortbildungsplanung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertiefen und entwickeln helfen und ggf. auch das Interesse an und die Eignung für Führungsaufgaben fördern.

Der Fortbildungsbedarf ist deshalb für die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen der Mitarbeitergespräche und der Gespräche zu den Evaluationsergebnissen zu ermitteln.

Die durchgeführte seminarinterne Evaluation zeigt insgesamt positive Ergebnisse. Die Erkenntnisse der seminarinternen Evaluation bilden die Grundlage für die Konzeption der seminarinternen Fortbildung.

Das konzipierte Angebot seminarinterner Fortbildungsreihen beinhaltet verschiedene Module, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



am Realschulseminar Reutlingen die Möglichkeit bieten sollen, eigene Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Das seminarinterne Fortbildungsangebot orientiert sich am festgestellten Fortbildungsbedarf und an den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln.

h. Kollegiale Unterstützung bei der Qualitätssicherung und -entwicklung von Veranstaltungen und Unterrichtsberatung

Die Etablierung einer "kollegialen Rückmeldekultur" wird als weitere Möglichkeit der Unterstützung und Begleitung im Rahmen der Personalentwicklung gesehen. Innerhalb eines Bereiches können interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veranstaltungen oder beratenden Unterrichtsbesuchen hospitieren. Die Seminarleitung begrüßt derartige Maßnahmen und unterstützt diese. Sie geht davon aus, dass entsprechende Angebote und Nachfragen auf freiwilliger Basis organisiert und bilateral zwischen den beteiligten Personen abgesprochen werden. Die Bereichsleitungen verschaffen sich in ihrem Bereich über diese Unterstützungsmaßnahmen einen Überblick und koordinieren sie gegebenenfalls.

i. Schwerpunkt Personalgewinnung

Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beginnt nicht erst mit der eigentlichen Stellenausschreibung, sondern bedarf einer längerfristigen und systematisierten Planung. Dabei gilt es, vorausschauend für die Seminararbeit geeignetes Personal ausfindig zu machen und ggf. bereits schon dann zu qualifizieren, wenn sich eine für mögliche Interessenten entsprechende Vakanz am Seminar noch nicht konkret ergeben hat.

Das Personal des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung (Realschulen) Reutlingen kann insbesondere über die Eignung von zwei Personengruppen Aussagen treffen:

- Bei den beratenden Unterrichtsbesuchen können qualifizierte **Mentorinnen und Mentoren** diesbezüglich indiziert und auf eine mögliche Mitarbeit am Seminar angesprochen werden. Die Bereichsleitungen stellen sicher, dass Lehrbeauftragte und Fachleiter in regelmäßigen Abständen geeignete Mentorinnen und Mentoren auf eine Arbeit am Seminar ansprechen und ggf. den Kontakt zur Seminarleitung anbahnen.

- Die zweite wichtige Personengruppe sind die **Anwärterinnen und Anwärter** selbst. Die entsprechenden Regelungen lassen es zu, dass diese nach drei Jahren Unterrichtserfahrung an das Seminar als Lehrbeauftragte zurückkehren. Auf die Gruppe der RLA bezogen, besteht die Schwierigkeit also darin, diese Personen über die Ausbildung hinaus an das Seminar zu binden.
- Für interessierte RLA gibt es nach dem Lehrprobenzeitraum eine Informationsveranstaltung am Seminar, welche über mögliche berufliche Entwicklungsfelder an Schule, Schulverwaltung und Seminar informiert.

Darüber hinaus ist das Seminar in die Konzeption zur Führungskräfteentwicklung der Schulverwaltung (Vorbereitungs- und Auswahlseminare zur Qualifizierung von Lehrkräften für Funktionsstellen) eingebunden. Das Realschullehrerseminar Reutlingen wirkt dabei bei den in der Konzeption vorgesehenen Informationsveranstaltungen der Staatlichen Schulämter mit und entsendet am Seminar tätige Mitarbeiter, um interessierte Lehrkräfte über die Aufgaben der Seminare und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Lehrerbildung zu informieren.

#### **4. Anlagen (Grundlegende rechtliche Regelungen in Auszügen)**

##### **Organisationsstatut für die Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung vom 9. Oktober 2003**

##### **§ 3 Organisation**

(1) Jedes Seminar gliedert sich in die Leitung (Leiter und Stellvertreter), Bereiche und Verwaltung.

(4) Die Bereiche werden durch Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter (Bereichsleiter) geleitet.

(5) Direktor, Stellvertreter, Bereichsleiter ... sind Vorgesetzte.

# **Bekanntmachung des Innenministeriums über die Dienstordnung für die Landesverwaltung Baden-Württemberg**

Vom 20. Februar 1998 - Az.: 1-0200.0/12 - (GABl. S. 248)

zuletzt geändert am 23. Dezember 2004 (GABl. Nr. 3, S. 194)

## **2 Leitlinie Führung und Personalwirtschaft**

### **2.1 Führung**

Die Behörden der Landesverwaltung wurden durch die Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit vom 30. Oktober 1979 auf den Grundgedanken des kooperativen Führungsstils verpflichtet. Um dies zu gewährleisten, halten sich die Führungskräfte an den folgenden Kernbestand von Regeln.

#### 2.1.1 Einführung und Einarbeitung

Es ist Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass neue - insbesondere neu in die Landesverwaltung eintretende - Beschäftigte eingeführt und eingearbeitet werden.

#### 2.1.2 Aufgaben, Delegation

(1) Den Beschäftigten ist grundsätzlich ein klar abgegrenzter Aufgabenbereich mit den erforderlichen Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen zu übertragen; dabei sind insbesondere ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu berücksichtigen.

(2) Weisungen für den Einzelfall sind auf das sachlich Notwendige zu beschränken. Haben Beschäftigte eine Arbeit nach Weisung erledigt, können sie ihre abweichende Auffassung in den Akten festhalten. Weitergehende, z. B. beamtenrechtliche Pflichten (Remonstration) bleiben unberührt.

#### 2.1.4 Information

(1) Vorgesetzte sorgen dafür, dass allen Beschäftigten die Informationen gegeben werden, die sie benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Dazu gehören auch Informationen über Zusammenhänge und allgemeine Umstände der Tätigkeit der Behörde, damit die Beschäftigten ihre eigenen Tätigkeiten in die Arbeit ihrer Behörde einordnen können. Die Beschäftigten haben das Recht und die Pflicht, sich in ihrem Aufgabenbereich die notwendigen Informationen zu beschaffen, vor allem, um die ihnen vorgegebenen Ziele zu erreichen.

(2) Die Beschäftigten informieren ihre Vorgesetzten über Angelegenheiten von wesentlicher Bedeutung.

(3) Mitarbeitergesprächen sollen regelmäßig durchgeführt werden.

#### 2.1.5 Mitarbeitergespräch

(1) Zwischen Vorgesetzten aller Führungsebenen und den ihnen unmittelbar zugeordneten Beschäftigten sollen regelmäßig Gespräche stattfinden, die je nach Bedarf folgende Elemente enthalten:

- beraten, z.B. zu Arbeitsstil, -methoden oder -zufriedenheit und zu Fragen der Zusammenarbeit. Dieser Teil des Gesprächs setzt Offenheit und persönliches Vertrauen zwischen den Beteiligten voraus;
  - Ziele vereinbaren, z.B. fachliche Ziele oder Verhaltensziele, Handlungsgrundsätze und -rahmen. Beim nächsten Gespräch ist zu erörtern, in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden;
  - Hinweise geben für die berufliche Entwicklung, z.B. über den Qualifizierungsbedarf durch Fortbildungsmaßnahmen des Dienstherrn und Eigenleistungen, der erforderlich ist, um die übertragene Aufgabe zu erfüllen. Die Vorgesetzten legen offen, wie sie die Möglichkeiten weiterer beruflicher Entwicklung einschätzen. Sie unterstützen die Beschäftigten bei dieser Entwicklung auch dann, wenn damit ein Wechsel in eine andere Organisationseinheit verbunden sein sollte.
- (2) Bei den Gesprächen sind die Kompetenzen von Fach- und Dienstvorgesetzten zu beachten.

#### 2.1.7 Kontrolle

Vorgesetzte sind verpflichtet, Art und Umfang der Aufgabenerledigung der Beschäftigten zu beobachten. Umfang und eingesetzte Mittel sind situationsbezogen festzulegen. Die Auswertung muss auf den im Voraus festgelegten und bekannten Arbeitszielen und Maßstäben aufbauen. Die Personalvertretung und die Frauenvertreterin sind - falls erforderlich zu beteiligen. Kontrollen sollen Leistung und Motivation der Beschäftigten nicht einengen.

# **Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg**

## **Präambel**

Die Verwaltung des Landes Baden-Württemberg steht im Dienst der Bürgerinnen und Bürger. Sie versteht sich als ein dem Gemeinwohl verpflichteter Dienstleister. Sie ist ein leistungsfähiger Partner bei der Bewältigung der Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben. Die Landesverwaltung stellt sich kreativ, engagiert und zielorientiert den vielfältigen und komplexen Anforderungen. Sie trägt durch die Qualität ihrer Leistungen zur Steigerung der Attraktivität des Landes bei.

Die der Landesverwaltung gestellten Aufgaben sind nur durch die gemeinsame Leistung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewältigen. Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet daher die Grundlage der Beziehungen sowohl zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch zwischen den einzelnen Behörden.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, den von dem Leitbild beschriebenen Handlungsrahmen auszufüllen und durch beispielgebendes Verhalten zu verwirklichen.

## ***„Verwaltung als Dienstleister“.***

Die Landesverwaltung versteht sich als ein dem Gemeinwohl verpflichteter moderner Dienstleister. Sie erbringt im Interesse des Gemeinwohls durch ihr ordnendes, leistungsgewährendes und planendes Handeln, insbesondere durch den Ausgleich unterschiedlicher Interessen sowie durch Maßnahmen der Daseins- und Zukunftsvorsorge vielfältige Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaft, die Verbände, andere öffentliche Verwaltungen und die Politik.

## **Partner sein.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung handeln im Rahmen ihrer Aufgaben partnerschaftlich und bürgernah. Sie schaffen durch Information, Beratung, Anhörung, Einsatz moderner Kommunikationstechnik sowie durch kooperative Führung und Zusammenarbeit die Voraussetzungen für erfolgreiche Partnerschaft.

## **Selbstbeschränkung üben.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung tragen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben dem Gedanken der Subsidiarität staatlichen Handelns und dem Ziel der freiheitlichen Selbstgestaltung der Gesellschaft Rechnung. Sie fördern die Selbsthilfe und die Eigenverantwortung. Sie beschränken ihr Handeln und ihre Regelungen auf das notwendige Maß.

### **Akzeptanz suchen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung werben im Dialog um Verständnis und Akzeptanz für ihre Entscheidungen. Sie informieren über alle wesentlichen Verfahrensinhalte und gestalten die Verfahren transparent. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an Recht und Gesetz gebunden. Bei ihrem Verwaltungshandeln schöpfen sie die rechtlichen Gestaltungsspielräume aus, zeigen aber auch die durch das Recht gesetzten Grenzen und die erwarteten Mitwirkungen auf. Sie überzeugen durch sachgerechte Entscheidungen.

### **Qualität erbringen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung haben einen hohen Anspruch an die Qualität ihrer Leistungen. Sie unterziehen daher ihre Arbeit ständigen Qualitätskontrollen. Sie greifen Verbesserungsvorschläge auf und setzen sich für deren Umsetzung ein. Im Verwaltungsvollzug berücksichtigen sie neben der Rechtmäßigkeit auch die Wirtschaftlichkeit, den Zeitfaktor und die berechtigten Belange der Empfänger staatlicher Dienstleistungen.

### ***„Kooperativ führen und vertrauensvoll zusammenarbeiten“.***

Die Landesverwaltung bekennt sich zum kooperativen Führungsstil. Sie beteiligt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Entscheidungsfindungen und fördert deren berufliche Entwicklung sowie die Entfaltung im Berufsleben. Sie erwartet von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlichen Einsatz, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sowie zielgerichtetes und wirtschaftliches Handeln, um damit die Leistungskraft des Landes zu verbessern.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten kollegial und vertrauensvoll zusammen. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung tragen zum gemeinsamen Erfolg bei.

### **Aufgaben und Verantwortung delegieren.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten eigenverantwortlich in ihren Aufgabenbereichen. Sie entscheiden selbständig und füllen die ihnen übertragene Verantwortung mit persönlichem Engagement aus. Sie wirken an der Rationalisierung von Abläufen mit und tragen somit zur Schaffung von Freiräumen bei.

Die Führungskräfte fördern die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen berücksichtigen sie deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Sie greifen in deren Verantwortungsbereich nur ein, wenn die Erledigung gefährdet ist oder das Einschreiten sich aus übergeordneten Gründen als notwendig erweist und erläutern dies. Sachgerechte Handlungen und Entscheidungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten sie auch unabhängig von ihren eigenen Vorstellungen

### **Ziele gemeinsam festlegen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten auf der Grundlage von vereinbarten Zielen. Die Führungskräfte erläutern ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitszielen und den übergeordneten Zielen. Sie wecken damit das notwendige Verständnis für die Aufgaben und die Ziele. Sie achten darauf, dass die Ziele und die zu beachtenden Bedingungen eindeutig und verständlich formuliert sind und den Anforderungen und Möglichkeiten des Arbeitsplatzes entsprechen. Sie stellen fest, ob und wie die Arbeitsziele erreicht worden sind. Gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter vergleichen sie die Ergebnisse mit den gesetzten Zielen, ermitteln die Ursachen bei Abweichungen und sorgen für Abhilfe. Erbrachte Leistungen erkennen sie an.

### **Informationen austauschen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung informieren sich und unterrichten andere. Sie wissen, dass die Qualität der Arbeit wesentlich von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen abhängt. Sie sorgen insbesondere dafür, dass zu beteiligende Behörden, Bürger, Verbände u.a. Einrichtungen rechtzeitig und angemessen unterrichtet werden.

Die Führungskräfte sorgen für eine sachgerechte Steuerung des Informationsflusses. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Zusammenhänge, die über deren Aufgabengebiet hinausreichen. Sie informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Auswirkungen der von ihnen zu erledigenden und erledigten Aufgaben.

### **Mitarbeiter fördern.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung sollen entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten gefördert werden. Sie werden hierzu auch selbst initiativ.

Die Führungskräfte setzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend deren Leistungsvermögen ein. Sie wissen, dass ihr richtiger Einsatz eine wesentliche Voraussetzung für eine wirksame, qualitätsvolle und rationelle Aufgabenerledigung ist. Sie fördern deren berufliche Entwicklung durch ein Heranführen an qualifiziertere Aufgaben sowie durch gezielte Fördermaßnahmen. Führungskräfte fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über ihren eigenen Bereich hinaus.

### **Kollegial zusammenarbeiten.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung arbeiten kollegial und vertrauensvoll zusammen. Sie anerkennen auch die Aufgaben und Ziele anderer Organisationseinheiten und unterstützen diese. Sie tragen zu einem guten Betriebsklima bei.



Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung, verstärkt während der Einarbeitungszeit. Sie sind auch bereit, sich beruflicher und persönlicher Probleme mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen ihnen in vertrauensvoller Aussprache anzunehmen.

### ***„Den Dienstbetrieb gestalten“.***

Es ist eine Daueraufgabe der Landesverwaltung, die Organisation und den Dienstbetrieb zu verbessern sowie veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen.

#### **Organisation optimieren.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken an der Anpassung von Arbeitsabläufen an veränderte Anforderungen und der Fortentwicklung der Organisationen mit. Es ist die Aufgabe jeder Behörde, den Dienstbetrieb zu regeln und Leitlinien und sonstige allgemeine Vorschriften umzusetzen. Die Behörde schöpft bei der Regelung des Betriebs alle ihr zur Verfügung stehenden Mittel aus, um einen straffen, zweckmäßigen und kostengünstigen Ablauf zu ermöglichen. Sie berücksichtigt die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Formen flexibler Arbeitsgestaltung und nutzt moderne Arbeitsmethoden.

#### **Zweckmäßig und wirtschaftlich handeln.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung handeln wirtschaftlich. Dazu gehört, dass sie kostenerhebliche Faktoren ihrer Arbeit erkennen. Sie analysieren ihren Arbeitsaufwand und erledigen ihre Aufgaben zeit- und kostensparend. Dabei schöpfen sie die Möglichkeiten moderner Kommunikationsmittel aus und pflegen eine enge Zusammenarbeit mit anderen Behörden des Landes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern kontinuierlich das Kosten-Leistungs-Verhältnis.

#### **Arbeitsplatz menschengerecht gestalten.**

Die Landesverwaltung schützt und fördert die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit und gewährleistet ihre Sicherheit am Arbeitsplatz. Dabei sind ihr eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und eine gesundheitskonforme Organisationsform ein wichtiges Anliegen.

#### **Betriebsmittel umweltschonend einsetzen.**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung setzen sich in ihrem Arbeitsumfeld für eine Verbesserung des Umweltschutzes und eine Vertiefung des Umweltbewusstseins ein. Sie sorgen im Dienstbetrieb für einen verantwortungsvollen Umgang mit allen natürlichen Ressourcen.

## Aufgabenkritik üben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung stellen sicher, dass die Ressourcen wirksam eingesetzt und die Aufgaben optimal erfüllt werden. Dazu verfolgen sie den Aufgabenbestand und analysieren die gegenwärtige und die zu erwartende Aufgabenentwicklung. Sie melden das Veränderungspotential an die dafür zuständigen Stellen und machen Verbesserungsvorschläge. Insbesondere Routineaufgaben, gewohnte Verfahrensabläufe und die Regelungsdichte überprüfen sie kritisch.

