



**PERSONAL. ENTWICKLUNG. KONZEPT.**  
für die Verwaltungsmitarbeiter/innen der HSPV NRW

## **Personalentwicklungskonzept**

Personalentwicklung für die Verwaltungsmitarbeiter/innen der HSPV NRW

April 2020

## VORWORT

**Personalentwicklung und Personalentwicklungskonzept**  
**Personalentwicklung an der HSPV NRW**  
**Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen**

## ZIELE

- 1.1 **Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen** S.12
- 1.2 **Personalgewinnung und Personalbindung** S.12
- 1.3 **Entwicklungsmöglichkeiten schaffen und Verantwortung fördern** S.12
- 1.4 **Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken** S.13
- 1.5 **Gesunderhaltung fördern** S.13

## BAUSTEINE

- 2.1 **Stellenbesetzungs- und Personalauswahlverfahren** S.16
  - 2.1.1 Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile
- 2.2 **Einarbeitungsprogramm für Verwaltungsmitarbeiter/innen** S.18
  - 2.2.1 Willkommenskultur und Patensystem
  - 2.2.2 Handbuch für Mitarbeiter/innen
  - 2.2.3 Informationsfilm und Einführungsseminare
- 2.3 **Rotation** S.19
  - 2.3.1 Rotationsprogramm
  - 2.3.2 Rotation in korruptionsgefährdeten Bereichen
- 2.4 **Fortbildungen** S.20
  - 2.4.1 Fortbildungsziele
  - 2.4.2 Fortbildungsangebote und Pflichtfortbildungen
- 2.5 **Aufstieg, berufliche Entwicklung und Qualifizierung** S.21
  - 2.5.1 Aufstieg in die Laufbahngruppe 2
  - 2.5.2 Entwicklung innerhalb der Laufbahngruppe
  - 2.5.3 Qualifizierungsmaßnahmen für Tarifbeschäftigte

- 2.6 **Führung und Führungskultur** S.23
  - 2.6.1 Fortbildungen und Programme für Führungskräfte
  - 2.6.2 Führungskräftenachwuchs: Fortbildung, Coaching, Mentoring
  - 2.6.3 Potenzialeinschätzungsverfahren
  - 2.6.4 Führungsfeedback

## 2.7 **Mitarbeitergespräch** S.25

- 2.8 **Betriebliches Gesundheitsmanagement** S.25
  - 2.8.1 Konzept und Ziele

## 2.9 **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** S.26

- 2.9.1 Rechtliche Bestimmungen
- 2.9.2 Arbeitszeitflexibilisierung
- 2.9.3 Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten
- 2.9.4 Betreuungskosten bei Fortbildungen
- 2.9.5 Eltern-Kind-Büro
- 2.9.6 Beratungsleistungen
- 2.9.7 Ferienprogramme

## ALLGEMEINE PERSONALENTWICKLUNGSMÄßNAHMEN

- 3.1 **Altersgerechte Personalpolitik** S.30
- 3.2 **Ausbildung eigener Nachwuchskräfte** S.30
- 3.3 **Wissensmanagement** S.31
  - 3.3.1 Hospitation
  - 3.3.2 Team- und Projektarbeit
  - 3.3.3 Kollegiale Beratung
- 3.4 **Teambuilding** S.32
- 3.5 **Diversity** S.32

## ANLAGEN



## VORWORT

Die HSPV NRW ist als deutschlandweit größte Hochschule des öffentlichen Dienstes ein bedeutsamer Arbeitgeber geworden, der sich so intensiv wie nie zuvor mit den Anforderungen an gesundheitsfördernde und attraktive Arbeitsbedingungen auseinandersetzt. So gehört es inzwischen zu unseren primären Zielen, genau diese Arbeitsbedingungen noch besser zu gestalten und eigene, bisher geglaubte Grenzen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten hierfür aufzubrechen. Wir sind bestrebt, dem bestehenden Personal durch konkrete Maßnahmen Möglichkeiten zu bieten, ihr vorhandenes Potenzial zu entfalten, dieses gezielt und bestmöglich in die Organisation einzubringen, um gleichzeitig ihre Motivation langfristig aufrecht zu erhalten. So heißt es auch in unserem Hochschulentwicklungsplan (HEP): „Jede Organisation ist nur so gut, wie die Menschen, die in ihr arbeiten.“ „Qualifiziertes und motiviertes Personal ist die wichtigste Ressource für unseren Erfolg.“ Wir stehen jedoch nicht nur vor der Herausforderung, dem vorhandenen Personal ideale Arbeitsbedingungen und Möglichkeiten zu bieten, sondern qualifiziertes Personal zu gewinnen und dauerhaft an uns zu binden. Wir wollen, orientiert an unseren strategischen Zielen, durch ein strukturiertes, dennoch flexibles Personalentwicklungskonzept und den gezielten Einsatz vielseitiger Personalentwicklungsinstrumente den Bedürfnissen unserer Organisation sowie unserer Mitarbeiter/innen gerecht werden und diese in einen wertvollen Einklang bringen. Dabei ist es uns wichtig, unterschiedlichste Lebenssituationen und menschliche Vielfalt diskriminierungslos und chancengleich zu berücksichtigen.

## Personalentwicklung und Personalentwicklungskonzept

Personalentwicklung ist ein Handlungsfeld des übergeordneten Personalmanagements. Sie umfasst die auf die Bedürfnisse unserer Hochschule abgestimmte, methodische Förderung und Weiterentwicklung der Beschäftigten. Orientiert an unseren Zielen werden gleichzeitig geeignete Maßnahmen und Strategien abgeleitet, die eine Beibehaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit beabsichtigt. Denn motivierte und qualifizierte Beschäftigte sind die Voraussetzung für die Leistungsstärke unserer Hochschule.

Personalentwicklung ist in erster Linie Führungsaufgabe und muss fest im Führungsverständnis verankert werden.

### Personalentwicklung an der HSPV NRW

Die steigenden Anforderungen an die Beschäftigten unserer Hochschule, Lehrende, Tarifbeschäftigte, Beamtinnen und Beamte, machen es in der heutigen Zeit mehr als erforderlich, das Personal durch ein verlässliches, transparentes, aber auch anpassungsfähiges Personalentwicklungskonzept zu fördern und zu motivieren, ihrer Kreativität einen Raum zu geben und vor allem aber einen gesunden Ausgleich zu ermöglichen. Dies alles sind Zahnräder eines Prozesses, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und auch zu verbessern.

Während das Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen die Grundsätze der Personalentwicklung für die Beschäftigten regelt, deren oberste Dienstbehörde das für Inneres zuständige Ministerium ist, ist jede Dienststelle ihres Geschäftsbereiches für die Personalentwicklung ihrer Beschäftigten eigenverantwortlich zuständig. Diese Zuständigkeit beinhaltet somit auch die Verpflichtung der Leitung jeder Dienststelle, ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen und regelmäßig fortzuentwickeln (§ 42 Abs. 4 Landesbeamtengesetz NRW i. V. m. § 1 der Verordnung über beamten- und disziplinarrechtliche Zuständigkeiten v. 18.11.2015 bzw. Ziff. 1.1 des Runderlasses v. 16.03.2016 über die Zuständigkeiten für Personalangelegenheiten der Regierungsbeschäftigten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Inneres und Kommunales NRW).

Ein gemeinsames Führungsverständnis mit einer klaren Zuschreibung der Verantwortlichkeiten ist die Grundlage für eine wirkungsvolle und nachhaltige Personalentwicklung.

Das Personalentwicklungskonzept bildet eine wesentliche Grundlage einer stimmigen und auf die Ziele der HSPV NRW ausgerichteten Personalentwicklung. Es vereint Handlungsfelder und Einzelinstrumente der Personalentwicklung, die Bedürfnisse der Organisation sowie die Interessen der Mitarbeiter/innen zu einem systematischen, ganzheitlichen und anpassungsfähigen Konzept.

Bereits mit der Dienstvereinbarung zwischen der Leitung der FHÖV NRW und dem Personalrat über Leitlinien zur Personalentwicklung vom 21.12.2004 wurden erste Grundsätze zur Personalentwicklung an der FHÖV NRW festgelegt, die inhaltlich im Laufe der letzten Jahre stetig fortentwickelt wurden. Diese gilt es heute, aufgrund der gewachsenen und veränderten Anforderungen, insbesondere durch die rasant angestiegenen Studierendenzahlen, die demografische Entwicklung, den hohen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und in Zeiten der Digitalisierung anzupassen. Die Dienstvereinbarung vom 21.12.2004 wird durch dieses Personalentwicklungskonzept abgelöst.

Instrumente und wirkungsvolle Maßnahmen müssen entwickelt und eingesetzt werden, um für die Beschäftigten bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Während das Rahmenkonzept des Ministeriums des Innern eine richtungsweisende Rolle einnimmt, obliegt es der HSPV NRW ihre Schwerpunkte an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihren eigenen Erwartungen und Zielen zu orientieren und diese selbst festzulegen.

In der Zentralverwaltung wurde das Dezernat 21.2 „Aus- und Fortbildung und Personalentwicklung“ eingerichtet, welches als zuständige Stelle für die Erarbeitung dieses Personalentwicklungskonzeptes verantwortlich ist. Mit der Erstellung dieses Konzeptes kommt die HSPV NRW ihrer

Verpflichtung nach und ist durch die feste Verankerung der Personalentwicklung in ihrer Organisationsstruktur in der Lage, diese veränderten Anforderungen stetig anzupassen und fortzuentwickeln.

Die Personalentwicklung sieht sich als beratender und unterstützender Ansprechpartner zum Thema Personalentwicklung für alle Verwaltungsmitarbeiter/innen, Lehrenden sowie für alle Führungskräfte unserer Hochschule und erarbeitet gemeinsam und im Austausch mit den beteiligten Personengruppen erforderliche Programme und Maßnahmen.

### Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen

Die Führungskräfte sind für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen zur Personalentwicklung und den Einsatz ihrer Instrumente verantwortlich. Die Führungskompetenzen müssen u. a. die Fähigkeit umfassen, die Stärken der Mitarbeiter/innen zu erkennen und diese bewusst zu stärken („Stärken stärken“). Das Präsidium, wie auch der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragten tragen den Gedanken der

Die Erarbeitung einzelner Themenfelder die von diesem Konzept erfasst werden, erfolgte im Auftrag des Präsidiums, in ständiger Kommunikation und enger Abstimmung mit den Gremien, vereinzelt in Projektgruppen oder in Zusammenarbeit mit den jeweils verantwortlichen Organisationseinheiten. Mitarbeiter/innen unserer Hochschule sind im Vorfeld aufgerufen worden ihre Ideen und Anregungen an die Personalentwicklung zu richten, sodass diese ebenfalls bei der Entstehung dieses Konzeptes Berücksichtigung finden konnten.

Personalentwicklung für die Mitarbeiter/innen der HSPV NRW uneingeschränkt mit, unterstützen und fördern die diesem Konzept zu Grunde gelegten Maßnahmen. Gleichwohl erhalten alle Mitarbeiter/innen die Möglichkeit die Personalentwicklung für ihre eigene persönliche oder fachliche Entwicklung in Anspruch zu nehmen und tragen die Verantwortung, um ihre Arbeitszufriedenheit beizubehalten und auch zu steigern.



## ZIELE

Die Zahl der Studierenden an der HSPV NRW ist in jüngster Vergangenheit, insbesondere aufgrund der Konsequenzen des demografischen Wandels für die Polizei und öffentliche Verwaltung, drastisch angestiegen. Ein Blick in die Zukunft verrät, dass ein Ende dieser Entwicklung zum jetzigen Zeitpunkt nicht absehbar ist. Die hohe Qualität unserer Studiengänge muss weiter sichergestellt werden und verlangt einen erhöhten, effizienten und besonders wirkungsvollen Einsatz von Personalressourcen.

Zugleich bedürfen die vorhandenen Leistungsträger, also jede einzelne Mitarbeiterin/ jeder einzelne Mitarbeiter dieser Hochschule, gezielt eingesetzter Maßnahmen einer altersgerechten, familiengerechten und gesunden Personalpolitik, damit die Zufriedenheit aufrecht erhalten bleibt, die Gesundheit dieser Mitarbeiter/innen unterstützt und gefördert werden kann und die Bereitschaft, sich intensiv und gerne für die Ziele der HSPV NRW einzusetzen, erhöht wird.

Eine zuverlässige und nachhaltige Personalentwicklung ist ein elementares strategisches Ziel unseres Präsidiums. Die Leistungsträger der einzelnen Organisationseinheiten sollen befähigt und gestärkt werden, um die aktuellen aber auch die bevorstehenden Aufgaben mit den damit einhergehenden Anforderungen sicher und verantwortungsvoll zu meistern.

## Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen 1.1

Individualität hat derzeit einen wichtigen Stellenwert bei der Arbeitgeberwahl. Mitarbeiter/innen werden immer flexibler, nicht nur räumlich. So hängt die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber, abgesehen von finanziellen Anreizen, von dessen Aktivitäten und Angeboten ab. Während private Unternehmen die Vorzüge der freien Wirtschaft bezogen auf ihre Handlungs- und Entscheidungs-

spielräume genießen, stößt der öffentliche Dienst oftmals an seine gesetzlichen und finanziellen Grenzen. Somit steht auch die HSPV NRW vor der Herausforderung, ihre Attraktivität im Rahmen ihrer Befugnisse und Möglichkeiten zu erhöhen und zeitgerechte Maßnahmen zu entwickeln, um sich auf dem Arbeitsmarkt erstklassig und ansprechend zu platzieren.

## Personalgewinnung und Personalbindung 1.2

Der demografische Wandel hat in der allgemeinen Verwaltung zu hohem Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt geführt. Die Folgen sind spürbar und nachhaltig. Mitarbeiter/innen werden abgeworben, vorhandene und neu eingerichtete Stellen aufgrund mangelnder Bewerberlage nur schwer besetzt. Der öffentliche Dienst ist so stark betroffen wie nie und auch an der HSPV NRW ist diese Entwicklung deutlich erkennbar. Da die HSPV NRW eigenes Personal bislang nicht selbst ausbildet, ist sie ausschließlich auf bereits ausgebildetes Verwaltungspersonal sowie externe Fachkräfte angewiesen.

Während in der Vergangenheit lediglich in Ausnahmefällen extern ausgeschrieben werden musste, wird derzeit aufgrund des hohen Stellenzuwachses nahezu jede neu eingerichtete Stelle durch externe Bewerber besetzt. Eine interne Stellenbesetzung ist aufgrund der mangelnden Bewerberlage kaum noch möglich.

Die Fluktuationsraten sind zudem angestiegen, sodass in diesem Bereich großer Handlungsbedarf besteht, der den Einsatz wirksamer Personalgewinnungs- und Personalbindungsmaßnahmen erfordert.

## Entwicklungsmöglichkeiten schaffen und Verantwortung fördern 1.3

Unsere Mitarbeiter/innen bringen Potenziale mit, die es gilt zu erkennen, möglichst weiterzuentwickeln und zu fördern. Hierbei ist es Aufgabe der Führungskräfte, unterstützt durch die Personalentwicklung und vorhandene Instrumente und Maßnahmen, diese Potenziale zu identifizieren, einzuordnen und Mitarbeiter/innen entsprechend zu be-

stärken, ihre Fähigkeiten gezielt einzusetzen, Verantwortung zu übernehmen und Möglichkeiten auszuschöpfen. Hierzu ist es unerlässlich, neben der sinnvoll gesteuerten neigungs- und eignungsgerechten Aufgabenzuweisung (und unter Berücksichtigung rechtlicher Vorschriften), Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten.

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken 1.4

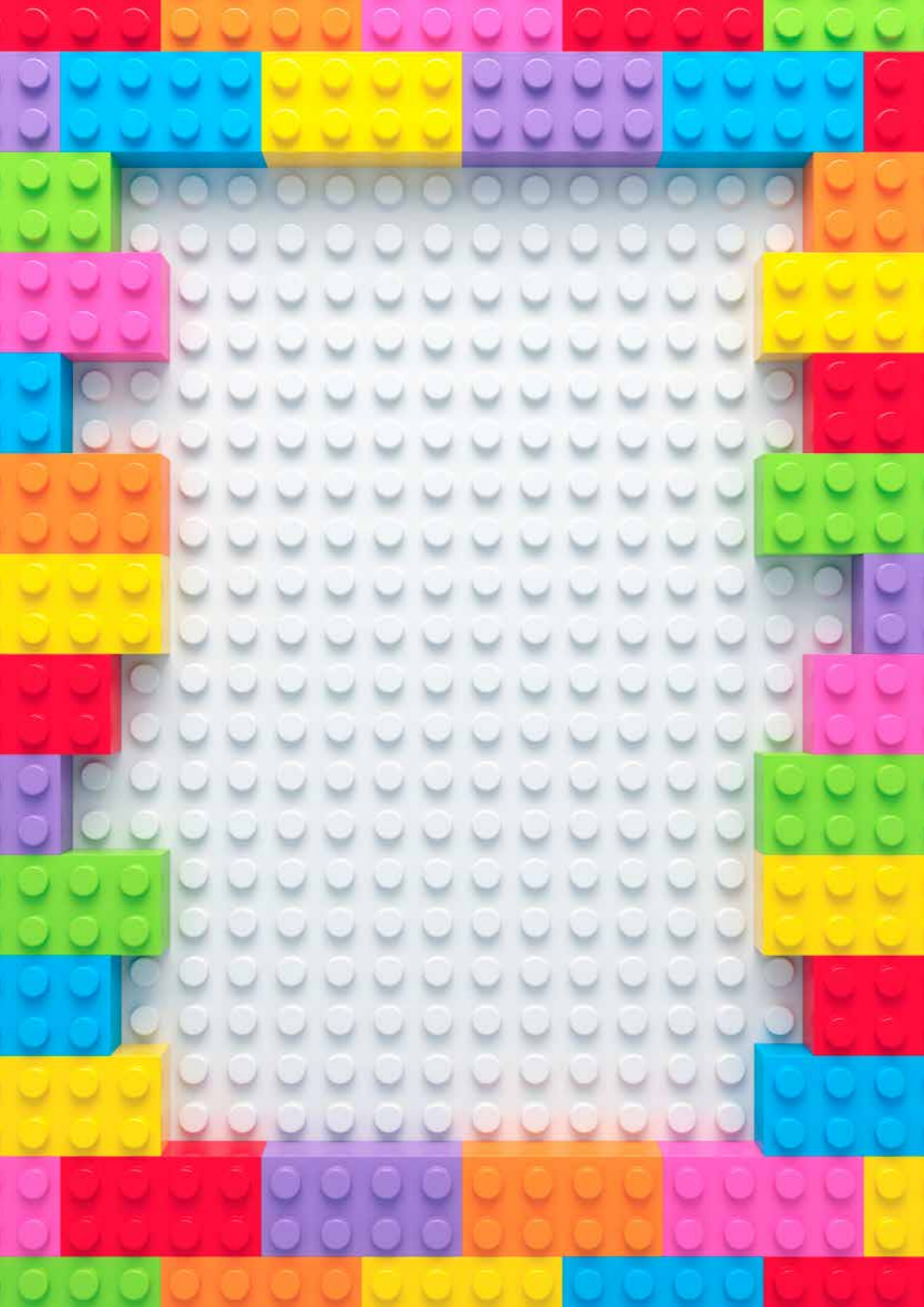
Wie können unsere Mitarbeiter/innen den Anforderungen der Berufswelt und gleichzeitig der familiären Verantwortung oder einer Pflegesituation gerecht werden? Die Lebensmodelle sind vielfältig, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist immer wichtiger geworden. Ansprüche und Erwartungen haben sich verändert und spielen bei der Arbeitgeberwahl eine elementare Rolle. Der Wunsch nach Familie darf die beruflichen Wünsche und Karrierevorstellungen nicht einschränken, umgekehrt gilt dies natürlich auch. Dies stellt alle vor die Herausforderung, die beruf-

liche Tätigkeit mit der Kinderbetreuung oder der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zu vereinbaren. Die HSPV NRW sieht sich hier in der Pflicht, im Zusammenwirken mit der Gleichstellungsbeauftragten, Möglichkeiten zu schaffen und anzubieten, die Mitarbeiter/innen in ihren individuellen Lebensphasen und gleichzeitig beruflichen Vorstellungen zu unterstützen. Neben gesetzlichen Vorgaben fördern passgenaue Angebote und eine intensive Kommunikation zu dem Thema Familienfreundlichkeit eine erlebbare Hochschulkultur.

## Gesunderhaltung fördern 1.5

Einen hohen Stellenwert hat der Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ihm kommt eine wichtige Rolle zu. Um die Erkrankungen am Arbeitsplatz möglichst gering zu halten, hat bereits der Gesetzgeber eine Reihe von Vorgaben gemacht, die dafür sorgen sollen, die Mitarbeiter/innen zu schützen und ihr Wohlergehen zu stärken. Arbeitnehmer müssen immer länger im Berufsleben stehen, daher ist es so wichtig, ihre Gesundheit zu unterstützen. Damit auch nach vielen Jahren ihres Einsatzes ihre Leistungsfähigkeit, ihr wichtiges Human- und Sozialkapital samt Erfahrung und Wissen unserer Hochschule langfristig

erhalten bleibt, darf die Wichtigkeit dieses Themas nicht unterschätzt werden. So müssen möglichst früh, also auch präventiv, wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden. Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen und strategische Personalentwicklungsmaßnahmen können die Gesundheit positiv beeinflussen und unterstützen, daher verschwimmen die Grenzen zwischen dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Personalentwicklung in vielen Bereichen und greifen in vielerlei Hinsicht ineinander.



## **BAUSTEINE**

Das IM hat mit seinem Erlass vom 04.10.2018 bereits verpflichtende Inhalte für die Erstellung dieses Konzeptes vorgegeben. Diese Aufzählung ist weder abschließend noch wurde die Auslegung oder die konkrete Ausgestaltung der Schwerpunkte festgelegt. Die verpflichtenden sowie die eigens gewählten zusätzlichen Bausteine, neben den allgemeinen Vorgaben, sollen sich an den individuelle Zielen und Bedürfnissen der HSPV NRW und ihrer Mitarbeiter/innen orientieren. Die inhaltliche Ausgestaltung der Schwerpunkte erfolgte somit unter Berücksichtigung und Beteiligung möglichst aller Interessen und wird sich im Laufe der Zeit an sich stetig wandelnden Erfordernissen und Rahmenbedingungen anpassen.



## Stellenbesetzungs- und Personalauswahlverfahren 2.1

Es steht im Organisationsermessen des Dienstherrn, ob eine freie Stelle nachbesetzt werden soll und ob diese Stelle behördenintern, innerhalb der Landesverwaltung oder extern angeboten wird. Organisationsermessen besteht zudem bei der Wahl, ob eine Ausschreibung erfolgen oder eine Besetzung im Rahmen eines Interessensbekundungsverfahrens besetzt werden soll. Das Stellenbesetzungsverfahren ist dem in Frage kommenden Adressatenkreis unter Berücksichtigung des Gleichheitsgrundsatzes in geeigneter Form bekanntzumachen. Eine gezielte Einzelsprache ist nur in Einzelfällen und nur bei dringenden persönlichen oder dienstlichen Gründen zugelassen. (Siehe hierzu auch das Rahmenkonzept des IM vom 04.10.2018.) Hierüber wird im Rahmen einer Einzelfallprüfung unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte des Personalrates nach dem Landespersonalvertretungsgesetz NRW (LPVG) entschieden.

Eine interne Verfahrensregelung sieht derzeit vor, dass Mitarbeiter/innen grundsätzlich im Rahmen einer Interessensabfrage intern über das Intranet der HSPV NRW über zu besetzende Stellen informiert werden und so die Möglichkeit haben, sich auf diese Stellen vor einer externen Ausschreibung zu bewerben. Dies betrifft insbesondere unbefristete Stellen und sachgrundbefristete Stellen (Projektbefristungen, Elternzeitvertretungen, etc.). Sachgrundlos befristete Stellen gem. § 14 Abs. 2 Teilzeit und Befristungsgesetz (TzBfG) können ohne vorherige interne Abfrage extern ausgeschrieben werden. Bei einer längerfristigen Abwesenheit aufgrund von Krankheit, Elternzeit, Beurlaubung etc. sind die betroffenen Mitarbeiter/innen gesondert über die zu besetzende Stelle durch das Personaldezernat zu informieren. Das Interesse kann zentral per E-Mail über die hierfür eingerichtete Funktionsadresse [staus@hspv.nrw.de](mailto:staus@hspv.nrw.de) bekundet werden.

Stellenausschreibungen setzen eine Beschreibung der Aufgaben und Befugnisse, die mit der Stelle einhergehen, voraus (Stellenbeschreibung). Aus diesen Stellenbeschreibungen ist ein konkretes Anforderungsprofil abzuleiten. Im Falle von Stellen im Tarifbereich sollen zum Zeitpunkt der Stellenausschreibung zeitgleich eine Tätigkeitsbeschreibung und Tätigkeitsbewertung erstellt werden. Die Anforderungsmerkmale sind im Stellenbesetzungsvorgang zu dokumentieren und in der Stellenausschreibung bekanntzumachen.

Die fachlichen, methodischen, personalen und sozialen Kompetenzen sind so zu beschreiben, dass sie im Verlauf des strukturierten Auswahlverfahrens abgeprüft werden können. Weitere als die im Ausschreibungstext veröffentlichten Kompetenzen sind nicht Bestandteil des Auswahlverfahrens bzw. des Auswahlgesprächs.

Das Personalauswahlverfahren wird in Form eines strukturierten Interviews, welches durch den Einsatz eines Punktesystems unterstützt wird, durchgeführt. Die stimmberechtigten Mitglieder der Auswahlkommission dokumentieren in einem Vordruck, welcher die im Vorfeld festgelegten Fragen beinhaltet, ihre Punktevergabe. Aus den Ergebnissen wird ein Ranking der Bewerber erstellt, welches als Grundlage für die Auswahlentscheidung dient.

## Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile 2.1.1

Tätigkeitsbeschreibungen stellen die auszuübenden Tätigkeiten dar, die von einem/einer Stelleninhaber/in zu erbringen sind. Diese sind Voraussetzung, um eine Tätigkeitsbewertung für den jeweiligen Arbeitsplatz durchführen zu können. Grundsätzlich sollen dem Personaldezernat im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren entsprechende Tätigkeitsbeschreibungen durch die verantwortliche Stelle vorab zur Verfügung gestellt werden. Ein entsprechender Leitfaden bietet hier Hilfestellung.

Diese Tätigkeitsbeschreibungen stellen auch die Grundlage für die Erstellung von Anforderungsprofilen dar. Welche Fähigkeiten muss ein Bewerber besitzen, um den Anforderungen, die die Aufgaben und Tätigkeiten verlangen, gerecht zu werden? Die hieraus abgeleiteten wichtigsten Kompetenzen werden in einem Anforderungsprofil abgebildet. Die Personalentwicklung unterstützt die Vorgesetzten bei der Erstellung dieser Anforderungsprofile. Im Rahmen eines Stellenbesetzungs- und Personalauswahlverfahrens können so Fähigkeitsprofile der Bewerber mit den Anforderungsprofilen abgeglichen werden.

Das Anforderungsprofil ist bei der Personalauswahl ein wesentliches Instrument. Hierdurch wird systematisch aufgelistet, welche Qualifikationen und Fähigkeiten bestimmte Stellen erfordern. Die Beantwortung folgender Fragen kann bei der Erstellung eines Anforderungsprofils behilflich sein:

- Welche Aufgaben werden derzeit auf dieser Stelle erledigt?
- Welche Kompetenzen/Fähigkeiten sind für die Ausübung der Tätigkeiten notwendig?
- Welche Ausbildung, Vorbildung oder Qualifikation ist erforderlich?
- Welche persönlichen Eigenschaften sollten die Bewerber mitbringen?

Um eine höhere Transparenz und Zuverlässigkeit mit Blick auf Entwicklungsmöglichkeiten herzustellen, ist es denkbar, dass Funktionen künftig an Dienstpostenbewertungen gekoppelt werden. Hierzu soll langfristig eine entsprechende Konzeptionierung für die HSPV NRW erfolgen.

## Einarbeitungsprogramm für Verwaltungsmitarbeiter/innen 2.2

Da wir uns in Zeiten eines sehr hohen Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt befinden, sind Maßnahmen erforderlich, um die Folgen für die HSPV NRW positiv zu beeinflussen. Es ist wichtig potenzielle Bewerber und das neu eingestellte Personal durch konkrete Onboardingmaßnahmen möglichst schon vor Einstellung an die Organisation zu binden.

### Willkommenskultur und Patensystem 2.2.1

Die Etablierung einer Willkommenskultur ist unabdingbar für die Bereitschaft, insbesondere neuer Mitarbeiter/innen, sich mit der eigenen Organisation und ihren Zielen zu identifizieren. Eine dauerhaft gute Zusammenarbeit soll frühzeitig sichergestellt werden und kann nur gelingen, wenn Führungskräfte und bestehende Mitarbeiter/innen sich ihrer verantwortungsvollen Rolle sowie der Bedeutung einer guten Kommunikation bewusst sind.

Für den gewünschten Effekt von Onboardingprozessen dürfen bereits einfache Punkte nicht vergessen werden. Die Einführung einer Handlungsempfehlung für Vorgesetzte soll die Grundlage unserer Willkommenskultur darstellen. Inhalt dieser Empfehlung werden insbesondere Maßnahmen vor Arbeitsbeginn und während der ersten Tage neuer Mitarbeiter/innen an unserer Hochschule sein. Erfolgreiches Onboarding beginnt teilweise schon in den Wochen und Tagen vor dem Start an der HSPV NRW. Eine persönliche Kontaktaufnahme sowie Informationen über Veranstaltungen und Termine vermitteln früh ein Gefühl der Zugehörigkeit. Beispielsweise ist es auch wichtig, dass der Arbeitsplatz rechtzeitig eingerichtet wird.

### Handbuch für Mitarbeiter/innen 2.2.2

Das überarbeitete Handbuch für Mitarbeiter/innen der HSPV NRW enthält alle notwendigen Informationen über die Organisationsstruktur, Räumlichkeiten, Beschaffungs- und Informationswege und wird auf die jeweiligen Studienorte abgestimmt. Es wird in Kürze in neuer Form im Intranet zur Verfügung stehen und künftig jährlich im Rahmen einer Qualitätssicherung durch das Dezernat 23.1 aktualisiert. Dieses Handbuch erleichtert das Suchen und Finden von zuständigen Stellen in der eigenen Organisation. Teilweise werden Zuständigkeiten und Abläufe beschrieben, die häufig vorkommende Fragen schnell beantworten können.

Selbstverständlich ist auch der regelmäßige Kontakt zu dem bestehenden Personal besonders wichtig. Informationen und Informationswege müssen allen zugänglich gemacht werden; Kommunikation darf nicht vernachlässigt werden. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Leistungsbereitschaft können so gestärkt werden.

Eine sog. Patin/ein sog. Pate soll dazu beitragen, dass sich neue Mitarbeiter/innen schneller und bereitwilliger mit der HSPV NRW, ihrem Leitbild sowie ihrer Strategie identifizieren können und geneigter sind, sich langfristig an sie zu binden. Somit geht mit dieser Rolle eine wichtige Funktion einher. Eine Ansprechpartnerin/ein Ansprechpartner in Form eines Paten/einer Patin in den ersten Tagen im neuen Arbeitsumfeld hilft neuen Mitarbeiter/innen elementar dabei, Antworten auf Fragen zu erhalten und sich in unserer Organisation zurechtzufinden. Dabei spielt es eine große Rolle, dass sich die Paten ihrer bedeutsamen Verantwortung bewusst sind.

Wie sehr sich eine Unsicherheit und daraus möglicherweise folgende Unzufriedenheit am ersten Tag auf die weitere Motivation auswirken kann, wird häufig unterschätzt. Die Details sind es, die einen Onboardingprozess zu einer erfolgreichen Personalentwicklungsmaßnahme werden lassen. So fühlen sich Mitarbeiter/innen wertgeschätzt und willkommen und gehen mit durchweg positiven Gefühlen in den ersten Wochen und hoffentlich auch in der Zeit danach nach Hause.

### Informationsfilm und Einführungsseminare 2.2.3

Neue Mitarbeiter/innen, insbesondere wenn sie bisher keine Berührungspunkte mit den Besonderheiten einer Hochschule, einer Verwaltung und dem öffentlichen Dienst hatten, sollen frühzeitig die Möglichkeit bekommen, die besondere Stellung unserer Hochschule innerhalb der Landesverwaltung genauer zu verstehen. Mit Hilfe eines Kurzfilms und eines neu geschaffenen Inhouse-Einführungsseminars speziell für HSPV NRW-Mitarbeiter/innen, sollen die vielen Fragen, die unsere Verwaltungsmerkmale aufwerfen, beantwortet werden. Wie fügt sich die HSPV NRW in die Landesverwaltungsstruktur ein? Was unterscheidet uns von anderen Hochschulen? Und warum brauchen wir überhaupt Dienstwege?

## Rotation 2.3

Durch die sogenannte Job-Rotation werden Flexibilität, das Fachwissen, soziale Kompetenzen und natürlich die Motivation, die elementar für eine leistungsstarke Verwaltung sind, gefördert. Die Rotation ermöglicht das Kennenlernen bereichsübergreifender Zusammenhänge, um das Verständnis für mögliche Probleme anderer Bereiche zu erhöhen. Rotation bedeutet, laut der Grundsätze zur Personalentwicklung durch Rotation des IM NRW, einen Aufgabenwechsel innerhalb der gleichen Funktionsebene. Je nach Zielsetzung kann eine Rotation jedoch auf ver-

### Rotationsprogramm 2.3.1

Die Personalentwicklung wird in Abstimmung mit dem Präsidium und den Interessensvertretungen ein Rotationsprogramm aufstellen, um den Bedürfnissen der HSPV NRW und ihrer Mitarbeiter/innen gerecht zu werden. Rotationen unterliegen grundsätzlich keinem vorherigen, standardisierten Interessenbekundungsverfahren. Ein Arbeitsplatzwechsel auf gleicher Ebene kann, sofern er freiwillig stattfindet, dazu beitragen, die richtigen Mitarbeiter/innen auf der richtigen Stelle einzusetzen. Das Rotationsprogramm muss gleichzeitig sicherstellen, dass Führungskräfte erwarten können im Rotationsverfahren gleichwertige Mitarbeiter/innen zu erhalten, um die Aufgabenwahrnehmung gewährleisten zu können. Vertikale Rotationen können das Erproben von Führungsfähigkeiten und den Erwerb von Führungserfahrung durch befristete Übernahme einer Führungsfunktion ermöglichen (z.B. durch Urlaubs- oder Krankheitsvertretung, kommissarische fachliche oder dienstliche Vertretung während eines Stellennachbesetzungsverfahrens oder einer längeren dienstlichen Abwesenheit, Projektverantwortung, etc.). Hierzu muss die Rolle der Vertretung eindeutig geklärt sein. Eine radiale Job-Rotation dient dazu, die Aufgaben und Probleme der anderen Seite kennen und verstehen zu lernen (z.B. durch Wechsel zwischen strategischen und ausführenden Bereichen). Vergleichbar ist dies mit einer Form der Hospitation. Neue Perspektiven und Blickwinkel auf die Aufgaben und Tätigkeiten anderer Bereiche werden ermöglicht. Vorurteile können bestenfalls abgebaut werden. Die Beschäftigten bekämen die Möglichkeit, die Arbeit an den Studienorten und in der Zentrale kennenzulernen und sich dabei ihrer Eignungen und ihren Interessen klarer zu werden. Die Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit sowie die persönliche Flexibilität werden so gesteigert. Eine stärkere Vernetzung kann dazu beitragen, sich intensiver in Abläufe und in den Fortschritt dieser Hochschule einzubringen. Zudem ist die Chance des innerbetrieblichen Marketings für sich selbst an dieser Stelle erwähnenswert.

schiedenen Ebenen und in unterschiedliche Richtungen erfolgen:

- Austausch auf gleicher Ebene (horizontale Job-Rotation).
- Vorübergehende Übernahme einer höherwertigen Aufgabe (vertikale Job-Rotation).
- Wechsel zwischen der Zentralverwaltung und Verwaltung der Studienorte (radiale Job-Rotation).

### Rotation in korruptionsgefährdeten Bereichen 2.3.2

Eine Rotation, die sich aus § 21 Korruptionsbekämpfungsgesetz – KorruptionsbG i.V.m. mit dem Erlass „Verhütung und Bekämpfung von Korruption in der öffentlichen Verwaltung“ (RdErl. d. Ministeriums für Inneres und Kommunales, - IR 12.02.02 - v. 20.8.2014) ergibt, bleibt weiterhin verpflichtend. Hierzu ist im Vorfeld durch die verantwortliche Stelle ein sog. Gefährdungsatlas zu erstellen.

## Fortbildungen 2.4

Bereits im Rahmenkonzept Personalentwicklung des IM NRW ist klar formuliert, dass alle Beschäftigten sowohl das Recht auf als auch die Pflicht zur Fortbildung haben. Fortbildungen dienen der fachlichen, beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung und Qualifizierung. Sie bieten die Möglichkeit, die eigenen beruflichen Kenntnisse

### Fortbildungsziele und Verfahrensablauf 2.4.1

Alle Beschäftigten, unabhängig davon ob sie eine Führungsfunktion innehaben oder nicht, müssen sich immer wieder neuen und sich stetig wandelnden Herausforderungen und Anforderungen stellen und dementsprechend ihr Wissen anpassen, also lernen, um das erforderliche Leistungsniveau einerseits halten aber auch steigern zu können. Personalentwicklung erfordert daher zwingend neben dem Erkennen von Fortbildungsbedürfnissen durch die Vorgesetzten, die Bereitschaft und Eigeninitiative zur Erweiterung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen einer jeden Mitarbeiterin/ eines jeden Mitarbeiters. Um das Erreichen der Fortbildungsziele sicherzustellen, haben Führungskräfte die Aufgabe, gezielt auf Fortbildungsmöglichkeiten aber auch auf Fortbildungserfordernisse hinzuweisen, sofern sie diese erkennen. Die Fortbildungswünsche der Mitarbeiter/innen sind hierbei zu berücksichtigen. Insbesondere Mitarbeitergespräche bieten zu diesem Zweck einen angemessenen Rahmen.

Entsprechend Punkt 2.6 der geltenden Integrationsvereinbarung aus dem Jahre 2004, fördert unsere Hochschule aktiv das berufliche Fortkommen schwerbehinderter Beschäftigter. Da die Weiterqualifizierung ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung ist, sind entsprechende Anträge schwerbehinderter Menschen gem. § 81 Abs. 4 Ziff. 2 und 3 SGB IX vorrangig zu berücksichtigen.

Die Fortbildungsstelle hat bereits mit Schreiben vom 24.09.2019 den Verfahrensablauf bei Fortbildungen allen Beschäftigten der HSPV NRW mitgeteilt (s. Anlage). Eine Anpassung erfolgt durch die Neuorganisation der Fortbildungsstelle.

Durch die Fortbildungsstelle erfolgt künftig in regelmäßigen Abständen eine Auswertung der nicht weitergeleiteten Anmeldungen zu Fortbildungen. Zudem ist eine jährliche Abfrage bei den Führungskräften beabsichtigt, um nachzuhalten, welche Personalentwicklungsinstrumente zukunftsorientiert eingesetzt werden sollen.

und Fähigkeiten zu halten, aufzufrischen, zu erweitern und zu vertiefen. Es geht jedoch auch darum, das Wissen und die Fähigkeiten der rasanten technischen Entwicklung der beruflichen Umgebung, insbesondere in Zeiten der Digitalisierung, anzupassen.

### Fortbildungsangebote und Pflichtfortbildungen 2.4.2

Der HSPV NRW stehen die Fortbildungsprogramme der Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (FAH NRW) sowie von IT.NRW (insbesondere zur Erreichung digitaler Kompetenzen) zur Verfügung. Das Fortbildungsprogramm wird durch die Fortbildungsstelle jährlich bekanntgegeben. Alle Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit sich selbst über diese und weitere Angebote zu informieren. Die Fortbildungsstelle unterstützt beim Suchen alternativer Angebote, sofern der Bedarf nicht durch die FAH oder IT.NRW abgedeckt werden kann. Online-Seminare stellen eine weitere Alternative zu externen Fortbildungen dar. Online-Seminare werden künftig auch intern für übergreifende Themen angeboten.

Das Fortbildungsbudget wird jährlich im Voraus für das darauffolgende Jahr festgesetzt.

Inhouse-Seminare und Pflichtfortbildungen (Pflichtfortbildungen insbesondere für Führungskräfte, siehe hierzu Punkt 3.6.1) werden durch die Fortbildungsstelle in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung konzipiert. Themen für diese Seminare und Pflichtfortbildungen orientieren sich am aktuellen und künftigen Bedarf der HSPV NRW und ihrer Führungskräfte.

## Aufstieg, berufliche Entwicklung und Qualifizierung 2.5

Es ist unerlässlich dem bestehenden Personal Wege der persönlichen und beruflichen Entwicklung anzubieten, ihnen Verantwortung zu übertragen und ihre Potenziale gezielt zu nutzen. Für eine persönliche und fachliche Entwicklung auf gleicher Ebene, aber auch darüber hinaus, sind Möglichkeiten einzuräumen. Unterschiedliche Ansprü-

che erfordern unterschiedliche, altersentsprechende, den individuellen Lebensbedingungen, Eignungen und eigenen beruflichen Vorstellungen angepasste Angebote. Diese Angebote müssen allen Mitarbeiter/innen gleichermaßen und barrierefrei zugänglich gemacht werden.

### Aufstieg in die Laufbahngruppe 2 2.5.1

Das Ministerium des Innern (IM NRW) eröffnet für Beamte und Beamtinnen des Landes in einem Amt der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 1 seines Geschäftsbereiches regelmäßig per Erlass sowohl den Ausbildungsaufstieg (§ 20 LVO) als auch den Qualifizierungsaufstieg (§ 21 LVO). Regelungen zu Bewerbungs- und Auswahlverfahren bestimmt das IM NRW und teilt entsprechende Hinweise zum Ablauf der jeweiligen Aufstiegsmöglichkeit (Ausbildungsaufstieg oder Qualifizierung) rechtzeitig den Personalstellen mit. Die Personalentwicklung informiert die Mitarbeiter/innen über die bevorstehenden Bewerbungsverfahren und berät bei Fragen rund um die Aufstiegsmöglichkeiten.

Das Ministerium des Innern (IM) eröffnet für Beamtinnen und Beamte der Laufbahn besonderer Fachrichtung technische Dienste (Schwerpunkt Informationstechnik) in einem Amt der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 1 seines Geschäftsbereiches den qualifizierungsgebundenen Aufstieg (§21 LVO).

Sofern Termine für künftige Qualifizierungsmaßnahmen bekanntgegeben werden, erhalten alle in Frage kommenden Mitarbeiter/innen entsprechende Informationen durch die Personalentwicklung.

Alternative Qualifizierungsmöglichkeiten für Beamte und Beamtinnen sind durch die klaren Zuständigkeitsregelungen der Laufbahnverordnung (LVO) nicht vorgesehen.

### Entwicklung innerhalb der Laufbahngruppe 2.5.2

Sofern es sich um Aufstiegsmöglichkeiten von der Laufbahngruppe 2.1 in die Laufbahngruppe 2.2 handelt, trifft das Ministerium hier die entsprechenden Regelungen im Rahmen seiner Zuständigkeit. Siehe hierzu auch das Rahmenkonzept PE vom 04.10.2018.

Auf der Grundlage des § 25 LVO i. V. m. der Verordnung über den Aufstieg durch Qualifizierung in die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes im Lande NRW (QualiVO hD allg Verw) in der jeweils gültigen Fassung bietet das IM den Beschäftigten seines Geschäftsbereiches im Rahmen der beruflichen Entwicklung die Möglichkeit, die Beförderungsvoraussetzungen für die Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 bzw. die Voraussetzungen für die Übertragung einer Tätigkeit der Entgeltgruppe 13 der Entgeltordnung TV-L Teil I zu erfüllen.

Ziel der beruflichen Entwicklung durch modulare Qualifizierung ist es, die bisher erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten weiter zu entwickeln und zu vertiefen.

An dieser Stelle wird auf den aktuellen Erlass vom 24.09.2019 verwiesen.

### Qualifizierungsmaßnahmen für Tarifbeschäftigte 2.5.3

Für Tarifbeschäftigte in der allgemeinen Verwaltung des Landes NRW seines Geschäftsbereiches, bietet das Innenministerium Qualifizierungen zu Verwaltungsfachangestellten sowie zur Verwaltungsfachwirtin/ zum Verwaltungsfachwirt an. Informationen über das Qualifizierungsverfahren, den Ablauf des Auswahlverfahrens und den Ausbildungsverlauf sowie bevorstehende Termine werden per Erlass den Dienststellen mitgeteilt.

Der voraussichtliche nächste Beginn für die Qualifizierung zur Verwaltungsfachwirtin/ zum Verwaltungsfachwirt ist für das 1. Quartal 2021 geplant. Der entsprechende Lehrgang wird vom Institut für öffentliche Verwaltung (IöV) in Hilden durchgeführt.

Die Mitarbeiter/innen werden über bevorstehende Qualifizierungsangebote rechtzeitig durch die Personalentwicklung informiert.

Für Tarifbeschäftigte der Fachrichtung technische Dienste (Schwerpunkt Informationstechnik) besteht die Möglichkeit, an dem Lehrgang Operative Professionals bei IT.NRW

bzw. bei einer IHK teilzunehmen mit einem anschließenden Einsatz in der vgl. Laufbahngruppe 2.1. Inwiefern die Eröffnung dieser Maßnahme für Beschäftigte der HSPV NRW in Betracht kommen kann, wird durch das Personaldezernat geprüft. Die Zulassungsvoraussetzungen werden durch die zuständige IHK, Termine für einen bevorstehenden Lehrgang durch IT.NRW, vorgegeben. Als Zulassungsvoraussetzung zur Teilnahme am Lehrgang Operative Professionals wird ein Nachweis des IT-Spezialisten durch den Arbeitgeber gefordert. Die Internetseite <https://it-fortbildung.nrw.de/qualifizierung/ueberblick.jspx> enthält hierzu nähere Informationen.

Die Richtung der beruflichen Schritte ist individuell und offen. Berufliche Entwicklung durch mehr fachliche Verantwortung und spezifisches Wissen ist ein wertvolles Mittel diesen Ansprüchen gerecht zu werden und gleichzeitig einen leistungsstarken Einsatz der Mitarbeiter/innen zu erreichen. Die Personalentwicklung berät Führungskräfte und Mitarbeiter/innen hinsichtlich bestehender Möglichkeiten und Unterstützungen zur Erlangung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten.

### Führung und Führungskultur 2.6

Ein enger Zusammenhang besteht zwischen dem Erfolg unserer Hochschule und unserer Führungskultur, derer wir uns bewusst sein müssen. Ihre Entwicklung ist ein stetiger Prozess. Die Fokussierung von Werten ist hierbei besonders wichtig. Hierzu gehören für uns eine vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit, eine offene und zuverlässige Kommunikation, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und natürlich noch einiges mehr. Führungskräfte müssen diese Werte vermitteln und auf deren Einhaltung achten.

Eine besondere Herausforderung stellt die Mitarbeiterverschiedenheit dar, der es gilt, eine besondere Wertschätzung, Sensibilität und Offenheit entgegenzubringen. Der Nutzen der unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen muss erkannt und gefördert, den Menschen unserer Hochschule muss Vertrauen in ihre Fähigkeiten geschenkt werden.

Die Führungskraft identifiziert bei all diesen Anforderungen jedoch auch problematische Entwicklungen und muss in

#### Fortbildungen und Programme für Führungskräfte 2.6.1

Die Entwicklung und Stärkung der Führungskompetenzen sowie die individuelle Förderung der Führungspersönlichkeiten werden durch Fortbildungen, Seminare und Coachings unterstützt. Neben den allgemeinen Fortbildungsangeboten wie unter 3.4.2 dieses Konzeptes erwähnt, tragen die Führungskräfte die Verantwortung, für sich geeignete Fortbildungen und Seminare zu besuchen, um die erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben und zu erhalten. Eine künftige Auswertung durch die Fortbildungsstelle kann sicherstellen, dass Führungskräfte Maßnahmen ergreifen, um ihre eigenen Führungs- und Methodenkompetenzen weiter auszubauen. Hieraus und im Rahmen von beratenden Gesprächen kann die Personalentwicklung erforderliche Fortbildungs- und Seminarbedarfe ableiten.

Gemeinsam mit der Fortbildungsstelle werden regelmäßig sogenannte Pflichtfortbildungen und Inhouse-Seminare angeboten, die obligatorisch sind. Coachings betreffen immer den Einzelfall und werden ebenfalls durch die Fortbildungsstelle und/oder Personalentwicklung über die FAH NRW organisiert.

der Lage sein, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Ein Gleichgewicht ist hier also gefragt. Der Blick soll allerdings mehr auf die Stärken der Mitarbeiter/innen und auf das was gut läuft und funktioniert gerichtet werden, als auf Fehler und Schwächen (stärkenorientierte Führung). Natürlich ist eine gute Führung immer individuell, daher ist Lernen ein entscheidender Faktor. Die eigenen Stärken und Schwächen müssen hierfür jedoch ebenfalls reflektiert werden.

Eine Basis für unser Führungsverständnis bildet das Grundlagenpapier zur Personalentwicklung im Geschäftsbereich des für Inneres zuständigen Ministeriums „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ in der aktuell gültigen Fassung, auf das hiermit hingewiesen wird. Zudem fördert eine einmal jährlich stattfindende Führungstagung ein einheitliches und zukunftsorientiertes Führungsverständnis.

#### Führungskräftenachwuchs:

##### Fortbildung, Coaching, Mentoring 2.6.2

Die Führungskräfteentwicklung gehört zu den wichtigsten Bereichen der Personalentwicklung. Was passiert, wenn eine Führungskraft plötzlich und unerwartet ausscheidet oder den Aufgabenbereich wechselt? Mitarbeiter/innen, die oftmals keinerlei Führungserfahrungen haben, werden plötzlich und unvorhergesehen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die kontinuierliche Bewegung und rasante Weiterentwicklung unserer Hochschule und die gleichzeitige Bewältigung der demografischen und arbeitsmarktrelevanten Hürden machen ein Handeln unumgänglich. Programme müssen entwickelt werden, um unseren Führungskräftenachwuchs zu sichern und frühzeitig, also nicht erst beim Ausfall einer bestehenden Führungskraft, auf die bevorstehenden Aufgaben vorzubereiten, damit sie sich in der neuen Rolle befähigt und wohlfühlen.

Fortbildung und Coaching: Durch die FAH NRW werden Seminare für Führungskräfte in der Einführungszeit sowie Führungsfortbildungen für Stellvertretungen angeboten. Die Personalentwicklung stellt gemeinsam mit der Fortbildungsstelle sicher, dass diese Fortbildungsprogramme rechtzeitig durch potenzielle Mitarbeiter/innen wahrgenommen werden. Ein Coaching stellt bei einer nicht vorher

absehbaren Kurzfristigkeit eine Alternative dar und wird als Standardangebot in diesen Fällen in Betracht gezogen. Zielgruppenspezifische Fortbildungen, wie sie zur „Vorbereitung“ auf eine möglicherweise künftige Führungsfunktion erforderlich wären, müssen auf den konkreten Bedarf abstimmt und konzipiert werden.

Insbesondere die in den Startlöchern stehenden neuen Generationen, deren veränderte Wertevorstellungen sich in der Mitarbeiterführung niederschlagen werden und die mit dem digitalen Zeitalter neuen Ansprüchen gerecht werden müssen, erfordern einen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden neuen Zuschnitt der Führungskräfteentwicklung.

**Mentoring:** Durch das Mentoring stellt eine führungserfahrene Person ihr bewährtes Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung, bespricht mit der Nachwuchsführungskraft künftige Vorgehensweisen und kann beim Aufbau von oder den Einstieg in Netzwerke unterstützen. Dabei sind ein ehrliches Feedback und eine kritische Diskussion wesentliche

### **Potenzialeinschätzungsverfahren** 2.6.3

Sogenannte Potenzialeinschätzungsverfahren sind denkbar, wenn es um die systematische und vorausschauende Einsatzplanung von nachkommenden Führungskräften geht. Ein solches Verfahren sollte mit der Unterstützung von externen, professionellen Anbietern entwickelt und durchgeführt werden. Es bietet die Chance, Fähigkeiten frühzeitig zu erkennen, die Bindung dieser Mitarbeiter/innen

### **Führungsfeedback** 2.6.4

Ein Führungsfeedback ist eine strukturierte, subjektive Rückmeldung der unmittelbaren Mitarbeiter/innen über das erlebte Führungsverhalten, die systematisch und in einer methodischen Qualitätsansprüchen genügenden Form durchgeführt wird. Hierbei können Vereinbarungen für das zukünftige Miteinander getroffen werden. Der Empfehlung des Rahmenkonzeptes des IM zur Personalentwicklung folgend, sollte der gesamte Prozess durch einen externen Dienstleister begleitet und moderiert werden. Die anonyme Datenerhebung und Datenauswertung muss selbstverständlich, unter Beteiligung des Fachdezernats, sichergestellt sein.

Führungsfeedback ist heute ein wichtiger Bestandteil der Kompetenzentwicklung und bietet sich vor allem in größeren Organisationseinheiten als Instrument an. Neben den eigenen Mitarbeiter/innen kann ein Feedback

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mentoring. Die Mentorin/ der Mentor sollte dabei nicht die/ der eigene direkte Vorgesetzte sein. Diese gesteuerte Form des Wissensmanagements hat den Vorteil, dass auch erfahrene Führungskräfte von den neuen Nachwuchskräften lernen.

Ein Mentoringprogramm erfordert es, dass die Mentoren auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Dies kann in Einzelgesprächen oder aber auch in „Mentorenrunden“ erfolgen. Eine Einschätzung des Potenzials der Nachwuchskräfte im Hinblick auf eine weitere Entwicklung kann und sollte ebenfalls das Ergebnis dieser Maßnahme sein. Mentoringprogramme werden durch die Personalentwicklung kommuniziert, gesteuert und unterstützt.

Programme für den Führungskräftenachwuchs, die vor Übertragung einer Führungsfunktion angeboten werden, setzen Maßnahmen voraus, die potenzielle Mitarbeiter/innen frühzeitig identifizieren. Dies macht geeignete Potenzialanalyseverfahren unumgänglich.

innen an die Hochschule zu stärken, potenzielle Kandidaten zu motivieren und neben dem Können das Wollen zu fördern. Der wohl größte Vorteil liegt in der Besetzung von Führungspositionen durch bereits bestehende Mitarbeiter/innen. So ist auch eine individuelle Karriereplanung möglich. Es muss hierbei allerdings sichergestellt werden, dass „schlummernde“ Potenziale nicht übersehen werden.

zum Führungsverhalten auch durch die der Führungskraft vorgesetzte Person/en erfolgen. Die Führungskraft kann so ihr Selbstbild mit dem Fremdbild hinsichtlich ihres Führungsverhaltens abgleichen. Ein Führungsfeedback ist erfolgreich, wenn die Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte freiwillig, offen und ehrlich Rückmeldung geben, damit die Führungskraft eine Hilfestellung erhält eigenes Verhalten zu reflektieren, manchmal auch besser begründen oder vor allem nachhaltig verändern zu können.

Für die Durchführung von Führungsfeedbacks werden in der Regel externe Firmen beauftragt, die ein möglichst durchdachtes Verfahren entwickeln und eine sensible Vorgehensweise sicherstellen. Die sinnvolle Mindestanzahl von erforderlichen „Feedbackgebern“ sowie der regelmäßige Turnus werden während der Entwicklung eines angemessenen Verfahrens festgelegt.

## **Mitarbeitergespräch** 2.7

Ein weiteres wichtiges und wertvolles Personalentwicklungsinstrument stellt das Mitarbeitergespräch dar, welches jährlich anlassunabhängig durchzuführen ist. Es gehört zu den zentralen Führungsaufgaben und kann der Grundstein für eine gute Zusammenarbeit sein. Verbindliche Inhalte müssen den Mitarbeiter/innen im Rahmen der Durchführung angeboten werden und sollen die Chance bieten, dass Führungskräfte durch dieses wertschätzende und offene Gespräch einen möglichst vorurteilsfreien, ehrlichen und umfassenden Eindruck der aktuellen Situation, persönlichen Entwicklungswünsche und Potenziale einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters erhalten. Zudem kann es Absprachen für die zukünftige Zusammenarbeit beinhalten. Konkrete Regelungen und

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement** 2.8

Die Erforderlichkeit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist letztlich nicht nur auf die demografische Entwicklung zurückzuführen. Arbeitnehmer/innen müssen länger arbeiten und mehr leisten, sodass sich die Frage, ob ein BGM erforderlich ist oder nicht, heutzutage nicht mehr stellt. Um die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen langfristig zu unterstützen und aufrechtzuerhalten, erfordert es ein zeitgemäßes und umfassendes Gesundheitsmanagement, welches sich neben den gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen für den Arbeitsschutz,

### **Konzept und Ziele** 2.8.1

Für die HSPV NRW wird derzeit ein „Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW“ fertiggestellt, wodurch die HSPV NRW ihrer Aufgabe nachkommt, ihr eigenes Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement zu entwickeln (§ 76 Abs. 3 Satz 1 Landesbeamtengesetz). Die gemeinsame Zielsetzung orientiert sich hierbei an den Zielen der Dienststelle sowie an den Bedürfnissen der Beschäftigten. Demnach stehen der Erhalt und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähig-

Handlungsempfehlungen sind der Dienstvereinbarung über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen (DV-MAG) zu entnehmen. Diese wird derzeit überarbeitet und steht in Kürze zur Verfügung. Die Hinweise zum Mitarbeitergespräch in der Broschüre „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung im Geschäftsbereich des Innenministeriums“ wurden bei der Neufassung der Dienstvereinbarung berücksichtigt. Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs ist zu dokumentieren. Eine Protokollierung findet nur auf Wunsch der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters statt. Ein jährliches Controlling stellt die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche sicher. Hierzu ist dem Dezernat 21.2 nach Abschluss des Mitarbeitergesprächs die Dokumentation zu übersenden.

aus einer strategischen Steuerung und einer betrieblichen Gesundheitsförderung zusammensetzt. An der HSPV NRW wurde die Stabsstelle „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ eingerichtet, welche in unserer modernen Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitsmodellen weitreichende Angebote entwickelt, um den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen unserer Hochschule gerecht zu werden.

keit, die Sicherstellung eines respekt- und achtungsvollen Umgangs miteinander, Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Kommunikation, Erhöhung der Handlungskompetenz, Erschließung und Förderung von Potenzialen und Ressourcen, Erhöhung der Führungskompetenz und die Erweiterung des Wissens über gesundheitsgerechtes Führen sowie die Unterstützung im Umgang mit Sucht und psychischen Belastungen im Mittelpunkt unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements.

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf 2.9

Der HSPV NRW ist es ein wichtiges Anliegen, allen Mitarbeiter/innen durch ein entsprechendes Angebot geeigneter Maßnahmen, die Vereinbarkeit von Familie und beruflichen Herausforderungen zu erleichtern. Die Personalentwicklung hat in Zusammenarbeit mit den Gleichstellungsbeauftragten bereits zahlreiche Initiativen umgesetzt, die dieses Ziel nachhaltig verfolgen. Es ist in diesem Zusammen-

### Rechtliche Bestimmungen 2.9.1

Die Inanspruchnahme von Urlaub aus familiären Gründen, sogenannte Familienpflegezeiten sowie die Ausübung der Beschäftigung in Teilzeit beruhen auf gesetzlichen Bestimmungen. Hierzu sei auf § 8 Teilzeit und Befristungsgesetz (TzBfG) sowie auf die Regelungen der §§ 64 und 67 des Landesbeamtengesetzes (LBG NRW) verwiesen. Für Tarifbeschäftigte gilt § 11 TV-L entsprechend.

Nach den Bestimmungen der §§ 63 Abs. 1, 64 LBG NRW können Beamtinnen und Beamte ein sogenanntes Sabbatical beantragen. Sabbatjahrmodelle werden in § 6 Abs. 2 des TV-L ausdrücklich erwähnt.

Beamtinnen und Beamten kann ein Sabbatical über eine Teilzeitregelung ermöglicht werden, soweit dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Für Tarifbeschäftigte kann ein Langzeitkonto in Kombination mit befristeter Teilzeitarbeit zur Ermöglichung eines Sabbaticals eingerichtet werden.

menhang auch beabsichtigt, alle erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um als „Familiengerechte Hochschule“ zertifiziert zu werden. Familiengerechte Aufgaben wurden in das Dezernat 21.2 integriert, sodass der Gedanke der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fester Bestandteil unserer Organisation ist.

### Arbeitszeitflexibilisierung 2.9.2

Neben geltenden gesetzlichen Bestimmungen, die sich für Beamte und Beamtinnen aus der Arbeitszeitverordnung (AZVO) und für Tarifbeschäftigte aus dem TV-L ergeben, sowie neben arbeitsvertraglichen Vereinbarungen im Einzelfall, gelten die bestehenden, folgend genannten Dienstvereinbarungen.

Für die Beamtinnen und Beamten sowie die Tarifbeschäftigten der Verwaltung gelten die Bestimmungen aus der Dienstvereinbarung über die Flexible Arbeitszeit - Allgemeiner Teil (DV-FLAZ-Allg). Konkrete Regelungen für Mitarbeiter/innen der Abteilungen und Studienorte trifft die Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit und Öffnungszeiten an den Abteilungen und Studienorten (DV-FLAZ-Abt.) vom 01.01.2019 und für Mitarbeiter/innen der Zentralverwaltung die Dienstvereinbarung über die Flexible Arbeitszeit an der Zentralverwaltung (DV-FLAZ-Z) vom 17.07.2017. Die Dienstvereinbarungen werden in der Regel angepasst, sofern Entwicklungen der HSPV NRW dies erfordern und die bestehenden Regelungen den aktuellen Bedürfnissen nicht mehr entsprechen.

### Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten 2.9.3

Die aktuell geltende Dienstvereinbarung Telearbeit in der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (DV-Telearbeit FHöV NRW) beschreibt die Grundlagen und legt die Kriterien für eine Teilnahme an der alternierenden Telearbeit sowie für einen sogenannten Telezugriff fest. Die Dienstvereinbarung wird in Kürze überarbeitet, legt neue Verfahrensregeln fest und erweitert die Möglichkeiten des „mobilen Arbeitens“. Während durch die Telearbeit feste, regelmäßige Telearbeitstage festgelegt werden, wird beabsichtigt, Mitarbeiter/innen, die nicht an der Telearbeit teilnehmen, ebenfalls ein flexibles, mobiles Arbeiten im Bedarfsfall zu ermöglichen.

### Betreuungskosten bei Fortbildungen 2.9.4

Mitarbeiter/innen die an Fortbildungen nur durch die Inanspruchnahme einer Kinderbetreuung für Kinder unter 12 Jahren oder nur durch eine Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen teilnehmen können, haben nach § 11 Abs. 3 S. 2 des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) die Möglichkeit, die Erstattung von Betreuungskosten zu beantragen. Dies ist der Fall, wenn die Betreuung nicht durch eine der Familie zugehörige Person sichergestellt werden kann und bei Kindern eine reguläre Betreuung (Kindergarten, Kindertagesstätte, Tagesmutter, Schule etc.) nicht möglich ist. D.h. eine Betreuung ist in den Zeiten nicht notwendig, in denen sich Kinder in den genannten Einrichtungen aufhalten und in den Zeiten, die in die für diesen Tag vereinbarte Arbeitszeit fallen.

Das Betreuungspersonal muss von den Teilnehmenden der Fortbildung selbst bestellt werden. Die Kostenbeantragung muss bei der Anmeldung zur Fortbildung bei der Fortbildungsstelle eingehen. Die nachgewiesenen Kosten für die notwendige Tages- oder Nachtbetreuung (ohne Verpflegungskosten) können bis zu einem Betrag von 8,-€ je Stunde, höchstens jedoch 64,- € täglich, erstattet werden.

Die HSPV NRW hat in dem vergangenen Jahr erstmalig Mitarbeiter/innen, die aufgrund einer fehlenden Kinderbetreuung nicht an internen Veranstaltungen hätten teilnehmen können, eine Kinderbetreuung in der Dienststelle während dieser Zeit angeboten. Dies betraf zunächst Dozentenkonferenzen, Personalversammlungen sowie die Frauenvollversammlung. Eine Erweiterung des aktuellen Rahmenvertrages um eine Kinderbetreuung während interner Veranstaltungen soll dieses Angebot ausweiten.

### Eltern-Kind-Büro 2.9.5

In der Zentrale der HSPV NRW steht den erziehungs- und sorgeberechtigten Mitarbeiter/innen ein Eltern-Kind-Büro zur Verfügung und soll kurzfristige Kinder-Betreuungsnotfälle abdecken, dies sind i .d. R. Situationen, wenn die reguläre Betreuung ausfällt. Die Nutzungsordnung legt hierfür wichtige Verhaltensregeln fest. Das Liegenschaftskonzept sieht auch an den Abteilungen diese Möglichkeit vor. Die weitere Entwicklung und Stärkung hin zu einer familiengerechten Hochschule macht es erforderlich, dieses Angebot auf die Abteilungen auszuweiten. Mindestens wird eine Ausstattung der Abteilungen und Studienorte mit Spielecontainern/Spielschränken erfolgen, die Mitarbeiterkindern zur Verfügung stehen, wenn diese auch hier im Betreuungsnotfall mit zur Dienststelle gebracht werden müssen.

### Beratungsleistungen 2.9.6

Durch bestehende Rahmenverträge zwischen der HSPV NRW und Beraterfirmen stehen allen Beschäftigten der HSPV NRW kostenlose Unterstützungs- und Beratungsleistungen rund um das Thema Pflege von Angehörigen sowie Kinderbetreuung zu Verfügung. Über die Internetseite der HSPV NRW ist eine Kontaktaufnahme zu den Kooperationspartnern jederzeit möglich. Das Dezernat 21.2 steht als Ansprechpartner für die Beraterfirmen und selbstverständlich auch allen Beschäftigten für Rückfragen zu Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zur Verfügung.

### Ferienprogramme 2.9.7

Schulferienzeiten stellen Eltern regelmäßig vor die Herausforderung, die Kinderbetreuung mit der Berufstätigkeit zu vereinbaren. Freiräume müssen durch Erholungsurlaub oder Zeitausgleich teilweise für die gesamte Ferienzeit sichergestellt werden. Das Eltern-Kind-Büro sowie die Inanspruchnahme der Telearbeit bieten hier nur beschränkt Lösungen. Orientiert an Angeboten der Ministerien bietet nun auch die HSPV NRW erstmals in den Sommerferien 2020 in der Zentrale in Gelsenkirchen eine Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder an. Eine Ausweitung dieses Angebots ist bei bestehendem Bedarf nicht ausgeschlossen.



## **Allgemeine Personalentwicklungsmaßnahmen**

Die demografische Entwicklung hat letztendlich in allen Bereichen und auf allen Ebenen des öffentlichen Dienstes umfangreiche Handlungsstrategien unentbehrlich gemacht. Insbesondere für das Gesundheitsmanagement in Bezug auf die Altersstruktur und die Personalbeschaffung im Hinblick auf den starken Wettbewerb um gut ausgebildete Arbeitskräfte sowie den Verlust des vorhandenen Wissens, ergeben sich Herausforderungen, die auch in ihrer künftigen Auswirkung nur vermutet werden können.

## Altersgerechte Personalpolitik 3.1

Das Rahmenkonzept des IM verpflichtet die HSPV NRW Maßnahmen zu ergreifen, um einem zunehmenden Anteil älterer Beschäftigter gerecht zu werden. Darüber hinaus sind auch die Bedürfnisse von Beschäftigten nach einer Familienphase und von Beschäftigten verschiedener Herkunft bei der Anpassung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Veränderungen der Altersgruppengröße der Beschäftigten sind in regelmäßigen zeitlichen Abständen zu erfassen und auszuwerten, um hieraus vorausschauende Handlungsbedarfe abzuleiten.

## Ausbildung eigener Nachwuchskräfte 3.2

Es gehört zu den konkreten Zielen der HSPV NRW das Personal möglichst frühzeitig und dauerhaft an die Hochschule zu binden. Daher wird in den kommenden Jahren erstmalig für den Verwaltungsbereich selbst ausgebildet. Derzeit werden rechtliche und persönliche Voraussetzun-

Hierzu sollen künftig Alterserhebungen eine langfristige Prognose über Weggänge und dadurch entstehende Personalbedarfe sowie eine zukunftsorientierte und zuverlässige Maßnahmenplanung ermöglichen. Die Personalstelle, die Personalentwicklung und das Gesundheitsmanagement können hier nur gemeinsam Strategien und Maßnahmen auf den Weg bringen, um den Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht dauerhaft zu decken aber auch den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft gerecht zu werden.

gen sowie die Grundsätze für eine ordnungsgemäße Ausbildung für Verwaltungsfachangestellte geprüft. Das Dezernat 21.2 nimmt durch seinen Aus- und Fortbildungsbereich diese Aufgabe wahr.

## Wissensmanagement 3.3

Für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind zwei Dinge enorm wichtig, unsere Kultur und die Mitarbeiter/innen. Es benötigt zahlreiche Aktivitäten, die den Austausch unter den Mitarbeiter/innen und den Wissenserwerb fördern. Es gibt vielerlei Möglichkeiten aus den Erfahrungen anderer Organisationen zu lernen, doch was können wir bereits heute tun und wie können wir unser Wissen sichern? Die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben aber auch fremdes, neues Wissen anzunehmen und anzuwenden, muss bei den Beschäftigten vorhanden sein. Mitarbeiter/innen müssen miteinander sprechen und sich austauschen dürfen. Die gegebenen Rahmenbedingungen und das Angebote in Form von Besprechungen und Treffen sollten effizient und effektiv genutzt werden. Ein Zugang zu erforderlichen Informationen (sei es durch das Internet und Intranet, Datenbanken, Fortbildungen, etc. ) ist notwendig. Klar beschriebene Prozesse, strukturierte Verfahrensabläufe und -regeln, Formulare und technische Unterstützungsmöglichkeiten zur Informationsweitergabe können hier eine große Hilfe sein. Ziele werden durch erlangtes Wissen dann erreicht, wenn dieses auch genutzt und umgesetzt wird. Dies erfordert Motivation und manchmal viel Zeit.

Hospitationen, Team- und Projektarbeiten sowie die kollegiale Beratung können einen Wissensaustausch und Wissenstransfer sinnvoll unterstützen.

### Hospitation 3.3.1

Wie bereits unter Punkt 2.3.1 erwähnt, können Hospitationen dazu dienen, andere Aufgaben und Arbeitsbereiche verstehen und kennenzulernen. Selbstverständlich dienen Hospitationen auch einer Wissensvermittlung und sollten genau zu diesem Zwecke sowie in Einarbeitungsphasen genutzt werden. Hierdurch werden innerhalb eines zeitlichen Rahmens von ein paar Stunden oder von wenigen Tagen Einblicke in andere Aufgaben und Tätigkeiten ermöglicht. Hospitationen können intern, also innerhalb der Hochschule und ihren Verwaltungsbereichen, aber auch extern bei anderen Hochschulen oder Behörden erfolgen. Sofern es um externe Hospitationen geht, sind die dienstrechtlichen Bestimmungen hinsichtlich Dienstgängen und Dienstreisen zu berücksichtigen. Das Dezernat 21.2 informiert und berät Sie hierzu gerne.

### Team- und Projektarbeit 3.3.2

Teamarbeit geht weit über das hinaus, was häufig unter klassischer Arbeit innerhalb eines Teams, also eines Dezernates, Teildezernates oder einer Verwaltung am Studienort verstanden wird. Es ist nicht die Aufteilung von Verantwortung für eine Aufgabe oder Teilaufgabe. In diesem Kontext geht es um gemeinsame Projekte, enges Zusammenarbeiten und einen regelmäßigen Austausch während geplanter Treffen. Informationen sollen besser und direkter weitergegeben werden. Wissen wird hier eingebracht, ausgetauscht und kann direkt zur Lösung eines Problems angewendet werden. In Bezug auf die Sicherung von vorhandenem Wissen, kann es von Vorteil sein, gezielt auf eine Heterogenität der Gruppen- bzw. Teammitglieder zu setzen. Ältere Mitarbeiter/innen können ihre Erfahrungen weitergeben, jüngere Mitarbeiter/innen durch innovative Ideen neue Impulse setzen.

Diese Form der Zusammenarbeit ist losgelöst von der Hierarchie, setzt eine Bereitschaft zum Lernen voraus und stellt ein überaus effektives und effizientes Mittel zur Wissensvermittlung dar.

### Kollegiale Beratung 3.3.3

Es handelt sich hierbei um eine strukturierte Gesprächs- oder auch Beratungsform, die in einer Gruppe von Mitarbeiter/innen stattfindet. Sie gibt die Möglichkeit echte Fallbeispiele, also erlebte Situationen und Anliegen aus dem persönlichen Arbeitsalltag gemeinsam zu bearbeiten, zu besprechen und Lösungen zu entwickeln. Im Kollegenkreis eignen sich insbesondere fachliche und methodische Fragestellungen. Teilnehmende der Gesprächsrunden tauschen Ideen und Ratschläge aus, können Lob und alternative Vorgehensvorschläge äußern. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion ist hier absolut notwendig.

Es bietet sich an, Gesprächsrunden unter Personen die ähnliche Aufgabenfelder bearbeiten, aber insbesondere für Führungskräfte, die eine ähnliche Führungsspanne haben, zu gründen. So können neben den bereits bestehenden fixen Besprechungsrunden auch Verwaltungsleiter, Teildezernenten, Stellvertretungen sowie Mitarbeiter/innen in regelmäßigen Abständen kollegiale Beratungen in Anspruch nehmen.



## Teambuilding 3.4

In Zeiten von Telearbeit, Homeoffice und flexibler Arbeitszeitgestaltung ist es wichtiger denn je, den Wert eines sozialen Systems wie es eine Organisation, also auch unsere Hochschule darstellt, nicht zu unterschätzen. Durch einen Zusammenschluss und die gute, konfliktfreie Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, eines Dezernates oder einer Abteilung besteht die Chance, dass Motivation, Leistungsbereitschaft und Erfolg steigen. Ein Rahmenvertrag mit einem externen Dienstleister, der ein breites Angebot unterschiedlicher teambildender Maßnahmen abdeckt, soll die Bereitschaft erhöhen, gemeinsam mit den eigenen Kolleginnen und Kollegen aber natürlich auch Vorgesetzten den Teamgeist zu stärken. Ziel ist es, eine Verbesserung der Kommunikation, Vernetzung und einen besseren Zusammenhalt zu erreichen.

## Diversity 3.5

Abschließend sei erwähnt, dass es zu den Grundsätzen der HSPV NRW gehört, die Verschiedenheit und Vielfalt der Mitarbeiter/innen in allen Bereichen unserer Hochschule unabhängig von ihrer sozialen, ethnischen Herkunft, ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Religionszugehörigkeit, ihrem Alter, ihrer individuellen Lebenssituation oder anderer Merkmale anzuerkennen und als Bereicherung zu betrachten. Vielfalt macht eine moderne Verwaltung und unsere Hochschule aus. Wir leben in einer Welt, in der die unterschiedlichsten Lebensentwürfe permanent zunehmen. Wir wollen der Bedeutung von Diversity Ausdruck und Wichtigkeit verleihen, indem sie Berücksichtigung in all unserem Handeln und unseren Entscheidungen findet. Vorurteile und Diskriminierung haben an unserer Hochschule keinen Raum. So stand die Gleichbehandlung und daraus resultierende Chancengleichheit bei der Entwicklung dieses Konzeptes stets im Mittelpunkt. Es soll dazu beitragen, Transparenz zu schaffen und die für alle nutzbaren Möglichkeiten und Angebote zusammengeführt aufzuzeigen. Mitarbeiter/innen sollen sich bestärkt fühlen, diese Möglichkeiten auch in Anspruch zu nehmen. Führungskräfte stellen hierbei eine zentrale Rolle dar, unterstützen Mitarbeiter/innen tolerant und vorurteilsfrei dabei den für sie richtigen Weg zu finden und auch gehen zu können.

## ANLAGEN

Die nachfolgend aufgeführten Anlagen sind im Intranet abrufbar oder können Ihnen durch das Dezernat 21.2 zur Verfügung gestellt werden:

### Anlage 1

Rahmenkonzept Personalentwicklung (außer Polizeivollzugsdienst)  
Erlass vom 08.10.2015 (22-26.01.01)

### Anlage 2

Verfahrensabläufe zu Fortbildungen  
24.09.2019 (AZ 103.3)

### Anlage 3

Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung  
(5. Auflage) IM NRW

### Anlage 4

Dienstvereinbarung über die Flexible Arbeitszeit - Allgemeiner Teil (DV-FLAZ-Allg)  
18.12.2013

### Anlage 5

Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit und Öffnungszeit  
an den Abteilungen und Studienorten (DV-FLAZ-Abt.)  
13.11.2018 (AZ 022.3.1)

### Anlage 6

Dienstvereinbarung über die Flexible Arbeitszeit an der Zentralverwaltung (DV-FLAZ-Z)  
17.07.2017

### Anlage 7

Dienstvereinbarung Telearbeit in der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes  
Nordrhein-Westfalen (DV-Telearbeit FHöV NRW)  
17.10.2017 (AZ 022.3.2)

**Herausgeber** Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen  
Der Präsident

Haidekamp 73  
45886 Gelsenkirchen

**Redaktion** Olivia Stipp  
**Layout/Satz** Johann Ifflaender



gedruckt auf RecyStar® Polar, hergestellt aus 100% Recyclingfasern,  
„Blauer Engel uz14“ zertifiziertes Papier

