



Bundesamt für Strahlenschutz

Personalentwicklung im Bundesamt für Strahlenschutz

Stand: 18. Dezember 2014

INHALT

VORWORT	4
1. Einleitung	6
1.1 Das Bundesamt für Strahlenschutz	6
1.2 Herausforderungen des BfS	7
1.3 Rand- und Rahmenbedingungen für das BfS	7
1.4 Begriff und Ziele der Personalentwicklung	8
1.5 Leitsätze für die Personalentwicklung	9
1.6 Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung	10
2. Personalmanagement im Bundesamt für Strahlenschutz:	
Handlungsfelder der Personalentwicklung	14
2.1 Bedarfsermittlung und -planung	14
2.2 Anforderungsprofile (Arbeitsplatzbeschreibung)	15
2.3 Personalgewinnung	17
2.4 Personalauswahl	18
2.5 Probe- und Bewährungszeiten	19
2.6 Zielvereinbarungen	20
2.7 Beurteilung und leistungsorientierte Bezahlung/Besoldung	21
2.7.1 Beurteilung von Beamtinnen und Beamten	21
2.7.2 Leistungsbezogene Besoldungsinstrumente für Beamtinnen und Beamte	21
2.7.3 Systematische Leistungsbewertung von Tarifbeschäftigten	22
2.8 Leitbild und Selbstverständnis	22
2.9 Führung	23
2.10 Chancengleichheit	23
2.10.1 Gleichstellung von Frau und Mann	23
2.10.2 Schwerbehinderte Menschen	24
2.10.3 Kulturelle Diversität	25
2.11 Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf	25
2.12 Gesundheitsförderung	26
2.13 Betriebliches Eingliederungsmanagement	26
2.14 Kompetenzerhalt	27
2.14.1 Nachfolgeplanung	27
2.14.2 Wissensmanagement	29
2.15 Fluktuationsanalyse	30
3. Angebote und Instrumente der Personalentwicklung	32
3.1 Einarbeitung	32
3.2 Kooperationsgespräch	33
3.3 Aufstiegsmöglichkeiten	35
3.3.1 Weiterbildungsstudium	35
3.3.2 Weitere Aufstiegsmöglichkeiten	36
3.4 Coaching und Teamentwicklung	36
3.5 Ausbildung	37
3.6 Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte	38
3.7 Fort- und Weiterbildung	39
3.8 Fachkunde	40
3.9 Arbeitsplatzbezogene Entwicklungsmaßnahmen	41

3.10	Führungskräfteentwicklung	42
4.	Information und Kommunikation	43
5.	Zusammenfassung und nächste Schritte	45
6.	Evaluation	46
7.	Anlagen	48
7.1	Anlage 1: Auszug Aufgabenplanung	49
7.2	Anlage 2: Anforderungsprofil	50
7.3	Anlage 3: Leitlinie für die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	52
7.4	Anlage 4: Leitlinie Probezeit	53
7.5	Anlage 5: Leitlinie für die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	54
7.6	Anlage 6: Führungsgrundsätze	55
7.7	Anlage 7: Gesprächsleitfaden Exit-Interviews	56
7.8	Anlage 8: Vorschlag für die Weiterentwicklung des Bogens für die Kooperationsgespräche	57
7.9	Anlage 9: Leitlinie für Zielvereinbarungen	60
7.10	Anlage 10: Dienstvereinbarung (DV) Fortbildung	61
7.11	Anlage 11: Fragebogen „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“	62
7.12	Anlage 12: Leitlinie BEM	63
7.13	Anlage 13: Wissensmatrix	64
7.14	Anlage 14: BfS-Leitbild	66
8.	Quellen	67

VORWORT

Im Bundesamt für Strahlenschutz (BfS) sind vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen. Dabei basiert das, was unser Haus leistet, im Wesentlichen auf der Arbeit seiner über 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um die verantwortungsvollen Aufgaben des Bundesamtes für Strahlenschutz bestmöglich zu erfüllen und zugleich zu erreichen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden bei ihrer Arbeit sind, wurde das vorliegende Personalentwicklungskonzept erarbeitet.

Die Arbeit im BfS ist geprägt von wissenschaftlich-technisch anspruchsvollen Aufgaben. Der sich ständig weiterentwickelnde Stand von Wissenschaft und Technik ist dabei Gegenstand, Maßstab und Ansporn für die Arbeit. Gleichzeitig muss das jahrzehntelang erarbeitete Spezialwissen erhalten bleiben.

Zum Aufbau, Erhalt und zur Weiterentwicklung der Kompetenzen werden die Fortbildung und Höherqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie deren fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten systematisch gefördert.¹

Ziel unserer Personalentwicklung ist es, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für unser Amt zu finden und innerhalb des Hauses die richtige Frau und den richtigen Mann auf die passende Stelle zu bringen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für motiviertes und eigenverantwortliches Handeln, durch die nicht nur unsere Effizienz gestärkt wird, sondern auch die Freude an der gemeinsamen Arbeit.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept verfolgt daher die folgenden Zielstellungen:

- 1) **Zusammenfassung** der Aktivitäten und Handlungsschwerpunkte des BfS im Zusammenhang mit der Personalentwicklung unter „einem Dach“
- 2) **Information** über die vielfältigen Ansätze der Personalentwicklung
- 3) **Beschreibung** geplanter Aktivitäten
- 4) **Aufzeigen** von Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Personalentwicklungsinstrumente

Der Rahmen für dieses Personalentwicklungskonzept soll durch die Darstellung der Aufgaben und Prozesse des BfS-Personalmanagements abgesteckt werden. Anhand dieser Darstellung werden

¹ Vgl. BfS-Leitbild (Stand: 20.05.2003).

gleichzeitig Handlungsfelder der Personalentwicklung aufgezeigt. Anschließend erfolgt eine gesonderte Auflistung einzelner Personalentwicklungsinstrumente.

Durch folgende farbliche Markierung wird der Status der Personalentwicklungsinstrumente beschrieben. Eine entsprechende Legende befindet sich in der Fußnote.

Etabliert
In Arbeit
Geplant
Weiterentwicklung
Anregung

Am Ende des Konzeptes werden die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Personalentwicklungsinstrumente gesondert aufgeführt, so dass eine Priorisierung und Beschreibung der weiteren Vorgehensweise vorgenommen werden kann. Das vorliegende Personalentwicklungskonzept gibt erarbeitete Vorschläge zur Weiterentwicklung. Detaillierte Konzepte und Umsetzungspläne werden gesondert erarbeitet.

Das Konzept ist nicht als abschließend zu betrachten. Ziel ist es, die einzelnen Instrumente, Ansätze und Ideen fortzuschreiben, regelmäßig zu überprüfen und in die Umsetzung zu überführen. Das Personalentwicklungskonzept stellt „lebendes Werk“ dar, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leben füllen können. Alle sind herzlich aufgerufen, ihren Beitrag zu leisten.

1. Einleitung

1.1 Das Bundesamt für Strahlenschutz

Das Bundesamt für Strahlenschutz arbeitet an insgesamt 9 Standorten² für die Sicherheit und den Schutz des Menschen und der Umwelt vor Schäden durch ionisierende und nichtionisierende Strahlung. Als organisatorisch selbständige wissenschaftlich-technische Bundesoberbehörde ist es dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) zugeordnet. Das BfS erarbeitet fachliche Positionen und berät die Bundesregierung. Auf dieser Grundlage kann die Politik Entscheidungen in Fragestellungen des Strahlenschutzes treffen. Das BfS nimmt damit eine Schlüssel-funktion an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft ein, die es für eine wis-sensbasierte Darstellung fachlicher Erkenntnisse nutzt. Beispiele sind unter anderem die fachlichen Positionen, die das BfS etwa zur vergleichenden Standortsuche bei der Endlagerung radioaktiver Ab-fälle, bei der Strahlenschutz-Vorsorge beim Mobilfunk oder bei Radon in Innenräumen erarbeitet hat und gegenüber Politik und Gesellschaft vertritt. Das Bundesamt gliedert sich in vier Fachbereiche und in die für Verwaltung zuständige Zentralabteilung (siehe Abbildung 1).

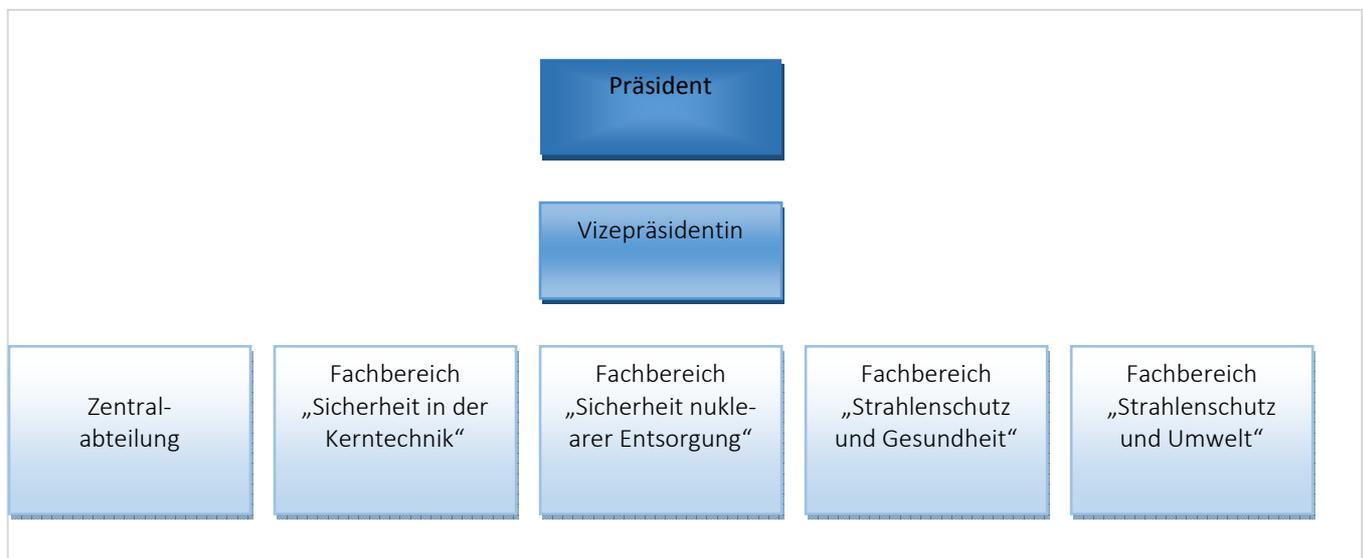


Abbildung 1: Vereinfachter organisatorischer Aufbau des BfS³

² Absteigend nach Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Salzgitter, Neuherberg, Berlin, Bonn, Freiburg, Rendsburg, Remlingen, Gorleben, Morsleben.

³ Auf die Aufführung der Stabsstellen wurde verzichtet. Ein ausführliches Organigramm ist abrufbar unter: <http://www.bfs.de/de/bfs/wir/organigramm> (Zugriff: 16.10.2014).

1.2 Herausforderungen des BfS

Die Aufgaben im BfS erfordern ein Zusammenspiel verschiedenster Disziplinen, das sowohl auf kommunikativer als auch auf fachlicher Ebene gelingen muss. Gleichzeitig bearbeitet das Bundesamt für Strahlenschutz Themen, die von einer besonderen öffentlichen und politischen Sensibilität begleitet werden.

Das BfS muss sich in den nächsten Jahren insbesondere den folgenden Herausforderungen stellen und durch eine Personalentwicklung begegnen:

1. Durchführung eines Standortauswahlverfahrens für ein Endlager für hochradioaktive Abfälle als neue Aufgabe
2. Umgang mit dem demographischen Wandel
3. Fachkräftemangel und in einigen Bereichen Stellenmangel
4. Abgänge von Wissensträgerinnen und Wissensträgern
5. Interdisziplinäre Aufgabenerfüllung
6. Ansprüche und Sensibilität der Öffentlichkeit/neue Formen von Bürgerbeteiligung

1.3 Rand- und Rahmenbedingungen für das BfS

Das BfS handelt nach den Vorgaben der jeweiligen Bundesregierung und der Bundesverwaltung. In der Praxis ist das BfS daher in fachlichen Fragestellungen und insbesondere bei Personalwesen, Haushaltsführung und der Organisation an geltende Rahmenbedingungen und Vorgaben des BMUB und anderer Ministerien, wie dem Bundesinnenministerium und dem Bundesfinanzministerium, gebunden.

In Fragen der Personalwirtschaft und der Organisation unterliegt das BfS den Vorgaben insbesondere durch das Bundesinnenministerium sowie durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und das Beamtenrecht.

Das BMUB übt zudem ein Weisungsrecht in allen grundsätzlichen Fragen der Personalwirtschaft und der Organisation aus. Es entscheidet beispielsweise über alle Personalmaßnahmen ab Besoldungsgruppe A 15/Entgeltgruppe E 15 und wird in die Auswahl von Führungskräften eingebunden.

Das BMUB ist im Personalbereich auch zuständig für Versetzungen, Abordnungen und Übernahmen von internationalen Organisationen sowie Bundes- oder Landesministerien zum BfS sowie vom BfS zum BMUB.

Der Haushaltsgesetzgeber entscheidet über die Bewilligung von neuen, zusätzlichen Stellen. Das BfS meldet jährlich seinen Personalbedarf für die von ihm verantworteten Bereiche an das BMUB. Dieses prüft den von seinen nachgeordneten Behörden gemeldeten Bedarf, nimmt nach eigener Bewertung ggf. Veränderungen vor und meldet einen entsprechenden Bedarf für das gesamte Ressort an das Bundesfinanzministerium weiter.

Im Bereich der Organisation entscheidet das BMUB über die BfS-Geschäftsordnung und damit über die wichtigste Regelung für den Geschäftsbetrieb. Organisatorische Maßnahmen von grundsätzlicher Bedeutung, wie beispielsweise Umstrukturierungen von Fachbereichen, Einrichtung, Verlagerung und Auflösung von Organisationseinheiten des BfS bedürfen ebenfalls der Zustimmung durch das Ministerium.

Die Art und Weise seiner Aufgabenerledigung regelt das BfS darüber hinaus in Vorgabedokumenten wie Dienstanweisungen, Dienstvereinbarungen, Arbeitsanweisungen und Qualitätsmanagement-Verfahrensweisungen oder aber durch Einzelverfügung.

1.4 Begriff und Ziele der Personalentwicklung

Personalentwicklung beinhaltet die gezielte Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend den Notwendigkeiten der Aufgaben und Möglichkeiten des BfS unter Berücksichtigung ihrer Qualifikation, Leistung und Neigung (Interessen). Auf diese Weise wird die wichtigste Ressource des BfS, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die jeweilige Aufgabenerfüllung gefördert und motiviert.

Die Personalentwicklung ist in die strategische Gesamtplanung des Amtes eingebettet und zielt darauf ab, durch Steigerung der Qualifikation der Beschäftigten die bestmögliche Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung der Qualitätsziele und der Qualitätspolitik zu gewährleisten (siehe auch Abbildung 2).

Die bestmögliche Aufgabenerfüllung der Dienststelle soll so erreicht werden und gleichzeitig soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wege der Förderung, Motivation und Einbeziehung für einen Prozess notwendiger Veränderung fit bleiben.

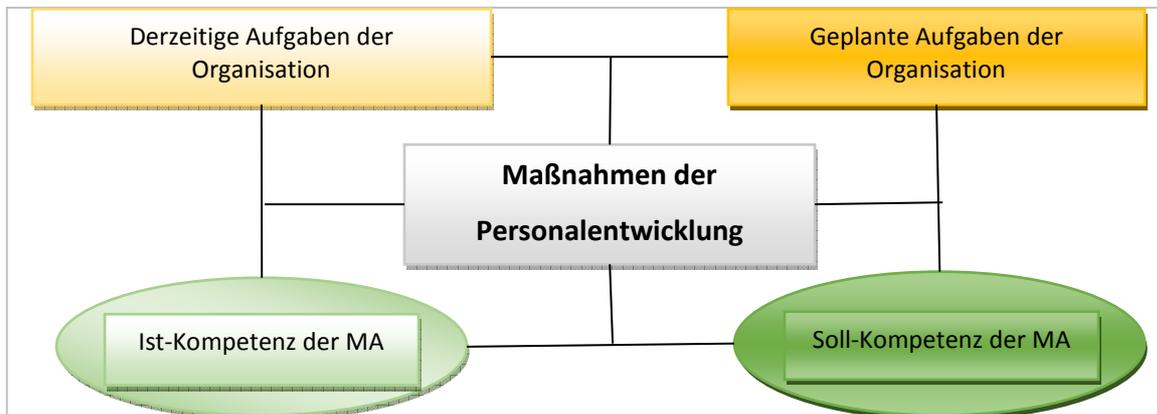


Abbildung 2: Einbettung der Personalentwicklung in Gesamtstrategie⁴

1.5 Leitsätze für die Personalentwicklung

Für die Personalentwicklung im BfS lassen sich folgende Leitsätze festhalten:

- Das Personalentwicklungskonzept ist als ein Angebot an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen. Die Ausgestaltung und Konkretisierung einzelner Maßnahmen muss gemeinsam und bedarfsorientiert mit den Beschäftigten der jeweiligen Organisationseinheiten erarbeitet werden.
- Personalentwicklung ist geprägt von Vertrauen und Verantwortung von Seiten der Führungskräfte und der Beschäftigten. Personalentwicklungsmaßnahmen sind auf der Basis gegenseitigen Vertrauens und Kooperation zwischen Beschäftigten und Führungskräften gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen.
- Personalentwicklung erfordert von den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Engagement, Eigeninitiative, Lernbereitschaft und Offenheit für Veränderungen.
- Personalentwicklung erfordert Zeit und Freiraum.

⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

- Die BfS-Themen sind speziell und komplex. Das im BfS vorhandene Wissen muss daher erhalten bleiben, genutzt und weiterentwickelt werden.
- Personalentwicklung muss das sich verändernde Aufgabenspektrum des Amtes aufgreifen und bei seinen Maßnahmen berücksichtigen. Sie muss langfristig und vorausschauend betrieben werden.
- In der Personalentwicklung muss die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sichergestellt werden und die Gleichstellung von Mann und Frau gefördert werden.
- Neben der Vermittlung fachlicher Inhalte ist auch die Vermittlung von Methoden zur Wissensaneignung von Bedeutung.
- Im Sinne einer erfolgreichen Personalentwicklung ist ein Umfeld zu schaffen, das Motivation, Vertrauen und Verantwortung stärkt.
- Personalentwicklungsmaßnahmen sollen offen sein für alle Beschäftigten. Alle Beschäftigten müssen jederzeit Zugang zu den hierfür erforderlichen Informationen haben.
- Wichtige Grundvoraussetzungen zum Gelingen von Personalentwicklung sind Offenheit, Transparenz und Dialogbereitschaft aller Beteiligten.
- Personalentwicklung sollte immer auch prozess- und ressourcenorientiert ablaufen.
- Personalentwicklung ist eine Daueraufgabe, die sich laufend an die aktuellen und zukünftigen Aufgaben anpassen soll. Dabei ist klar, dass eine Entwicklung immer sukzessive erfolgt.

1.6 Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung

Zu einer erfolgreichen Personalentwicklung leisten insbesondere folgende Ebenen und Personen auf Basis dieser Leitsätze ihren Beitrag⁵:

- **Amtsleitung:**
 - Informiert über die Gesamtstrategie des Amtes und legt die inhaltlichen Ziele der Aufgaben fest
 - Schafft Rahmenbedingungen
 - Entscheidet über Konzepte der Personalentwicklung
 - Legt die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele fest⁶

⁵ Bei der Auflistung handelt es sich um grundsätzliche und als nicht abschließend zu betrachtende Beiträge. Eine Konkretisierung der Aufgaben erfolgt in den für die Personalentwicklungsinstrumente geltenden jeweiligen Leitlinien, Dienstvereinbarungen oder Dienstanweisungen (siehe hierzu auch Kapitel 3).

- Steuerungsgruppe Personalentwicklung
 - Informiert und berät die Amtsleitung im Themenbereich „Personalentwicklung“
 - Trifft Grundsatzentscheidungen zum Thema „Personalentwicklung“ im Rahmen der Amtsstrategie
 - Diskutiert neue Ansätze der Personalentwicklung
 - Berät Konzepte zur Personalentwicklung

- Personalreferat in Zusammenarbeit mit dem Organisationsreferat:
 - Erarbeitet Konzepte zur Personalentwicklung und setzt diese um
 - Stellt Personalentwicklungsinstrumente bereit
 - Evaluiert Personalentwicklungsinstrumente und entwickelt diese weiter
 - Berät und unterstützt alle Ebenen zu den Möglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung
 - Informiert grundsätzlich über die Möglichkeiten der Personalentwicklung
 - Plant und organisiert Veranstaltungen im Rahmen der Personalentwicklung

- Bereichsleitungen
 - Beraten und unterstützen zu allen Personalentwicklungsthemen
 - Melden Personalentwicklungsbedarf an das Personalreferat
 - Ermöglichen Personalentwicklung in ihren Bereichen
 - Geben Anregungen
 - Leisten Beiträge zur Evaluierung der Personalentwicklungsinstrumente
 - Melden Personalentwicklungsbedarf an das Personalreferat und erarbeiten gemeinsam mit dem Personalreferat Konzepte zur Deckung des Bedarfs.

- Gleichstellungsbeauftragte
 - Berät und unterstützt zu allen Personalentwicklungsthemen
 - Gibt Anregungen
 - Leistet Beiträge zur Evaluierung der Personalentwicklungsinstrumente

⁶ Vgl. ISO Norm 9001.

- Direkte Führungskraft⁷:
 - Informiert über Gesamtstrategie des Amtes im eigenen Führungsbereich
 - Ist erste/r Ansprechpartner/in für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Identifikation von Personalentwicklungsbedarf (z. B. im Rahmen von Kooperationsgesprächen)
 - Meldet Personalentwicklungsbedarf über die Bereichsleitungen an das Personalreferat und erarbeitet gemeinsam mit dem Personalreferat Konzepte zur Deckung des Bedarfs.
 - Gibt Anregungen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zeigt Wege der Entwicklung auf.
 - Vereinbart Ziele
 - Unterstützt Mitarbeiterziele
 - Fördert die Entwicklung der Beschäftigten entsprechend ihrer Fähigkeiten und ermöglicht die Teilnahme an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowie an Fachveranstaltungen.
 - Fördert die Beschäftigten entsprechend ihrer Fähigkeiten und betraut sie mit herausfordernden (neuen) Tätigkeiten.
 - Ist „Personalentwickler vor Ort“, d.h.:
 - Gibt Feedback an die Beschäftigten im Rahmen der täglichen Arbeit.
 - Delegiert Aufgaben, gibt Gestaltungsspielräume und fördert so die Eigenständigkeit der Beschäftigten.
 - Betrachtet die Fehler der Beschäftigten als Lernmöglichkeiten.
 - Setzt sich für die Gleichstellung ein
 - Setzt sich für Beschäftigte mit Familienpflichten ein.
 - Schützt Beschäftigte gegen Diskriminierung.
 - Fördert die Integration und Weiterentwicklung von Menschen mit Behinderung.
 - Leistet Beiträge zur Evaluierung der Personalentwicklungsinstrumente

- Interessenvertretung (Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung)
 - Nimmt Mitbestimmungsrechte und Mitwirkungsrechte wahr
 - Gibt Anregungen und unterstützt bei der Durchführung
 - Achtet auf Chancengleichheit
 - Leistet Beiträge zur Evaluierung der Personalentwicklungsinstrumente

⁷ Die aufgelisteten Aufgaben sind eng angelehnt an die BfS-Führungsgrundsätze (Anlage 6).

- Beschäftigte:
 - Sind mit verantwortlich für die eigene persönliche Entwicklung, die Erfüllung ihrer Aufgaben und die Erreichung der vereinbarten Ziele
 - Erarbeiten gemeinsam mit der Führungskraft Vorschläge zur eigenen Entwicklung
 - Leisten Beiträge zur Evaluierung der Personalentwicklungsinstrumente

2. Personalmanagement im Bundesamt für Strahlenschutz: Handlungsfelder der Personalentwicklung

Das folgende Kapitel beschreibt die Aufgaben und Prozesse, die im Rahmen des BfS-Personalmanagements erfolgen. Aufgabe eines Personalmanagements ist es, die Fach- und Führungskräfte von morgen zu finden, zu entwickeln und zu binden. Anhand der einzelnen Beschreibungen werden die Handlungsfelder der Personalentwicklung herausgearbeitet.

2.1 Bedarfsermittlung und -planung

Ziel einer Bedarfsermittlung und -planung ist es, das BfS auf personeller Ebene in die Lage zu versetzen, die erfolgreiche und qualifizierte Erfüllung der Aufgaben langfristig sicherstellen zu können. Dazu muss ermittelt werden, welcher qualitative und quantitative Personalbedarf erforderlich ist, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben zu erfüllen.

Bei der Bedarfsermittlung und -planung werden die folgenden Fragen beantwortet:

- Was sind die derzeitigen und zukünftigen Aufgaben, Ziele und Prioritäten?
- Welche fachlichen Qualifikationen sind zur jetzigen und zukünftigen Aufgabenerfüllung erforderlich?
- Welche fachlichen Qualifikationen sind vorhanden?
- Welche Bedürfnisse und Defizite ergeben sich aus den vorhandenen Qualifikationen?
- Verlassen wichtige Know-How-Träger bald die Organisation?
- Sind davon Funktionsträger betroffen, die aus rechtlicher Sicht ersetzt werden müssen (z. B. atomrechtlich verantwortliche Personen)?

Das Bundesamt für Strahlenschutz erstellt jährlich eine Aufgabenplanung, in der produktbezogen die Aufgabenschwerpunkte und Ziele für das jeweilige Jahr formuliert werden und abgeschätzt wird, wie viel Personal dafür benötigt wird (Angabe in „Personenmonaten“). Gleichzeitig haben die Produktverantwortlichen die Möglichkeit, in einer gesonderten Spalte „Organisations- und Personalentwicklungsbedarf“ für die nächsten 5 Jahre anzugeben (siehe Anlage 1).

Die Aufgabenplanung bildet die Grundlage für ein Controlling, welches im Präsidialbereich angesiedelt ist. Sie wird derzeit nicht mit der Personalplanung und der Personalentwicklung verzahnt. Die

einzelnen Organisationseinheiten müssen vielmehr ihren Organisations- und Personalentwicklungsbedarf noch einmal gesondert anmelden. Zur Optimierung einer vorausschauenden Personalplanung sollten die Inhalte der Aufgabenplanung auch dem Personal- und Organisationsreferat zur Verfügung gestellt werden, so dass hier eine Auswertung und Berücksichtigung erfolgen kann.

2.2 Anforderungsprofile (Arbeitsplatzbeschreibung⁸)

Anforderungsprofile beschreiben die Anforderungen an einen Arbeitsplatz (= Arbeitsplatzbeschreibung) und sind die Grundlage für Einstellung und Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Anforderungsprofil eines Arbeitsplatzes wird in den Stellenausschreibungen definiert und in einer Arbeitsplatzbeschreibung festgehalten. Die BfS-Arbeitsplatzbeschreibungen beinhalten bisher:

1. Tätigkeitsdarstellung
 - 1.1 Organisatorische Eingliederung des Arbeitsplatzes
 - 1.2 Vertretung
 - 1.3 Befugnisse
 - 1.4 Anforderungen an den Arbeitsplatzinhaber
 - 1.5 Sonstige Feststellungen
 - 1.6 Beschreibung der dem Arbeitsplatz zugeordneten Arbeitsvorgänge
 - 1.7 Bestätigungen
2. Bewertung der Arbeitsvorgänge
 - 2.1 Zuordnung zu den Tätigkeitsmerkmalen
 - 2.2 Begründung für die Zuordnung zu den Tätigkeitsmerkmalen
3. Bewertungsergebnis

Die Anforderungen an den Arbeitsplatzinhaber oder die -inhaberin (1.4) werden bisher nur oberflächlich beschrieben (z. B. Abschluss, Sprachkenntnisse, Fachkenntnisse). Für die Erstellung eines Anforderungsprofils, das die für den Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen dezidiert beschreibt, gibt es bisher keine verbindlichen Vorgaben.

⁸ Arbeitsplatzbeschreibungen existieren im BfS nur für die Tarifbeschäftigten (=Beschäftigte, mit denen ein Arbeitsvertrag geschlossen wurde). Vergleichbare Beschreibungen für die Beamten (z. B. Dienstpostenbeschreibungen, aus denen sich Dienstpostenbewertungen ableiten) liegen nicht vor.

Im Sinne einer systematischen Personalentwicklung sollte allerdings angestrebt werden, für jeden Arbeitsplatz ein „Anforderungsprofil“ anzulegen, das genau festlegt in welcher Ausprägung welche Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenzen sowie persönliche Kompetenzen benötigt werden (ein Beispiel dafür befindet sich in Anlage 2). Diese Aufgliederung erfolgt in Anlehnung an die „Leitlinie für die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (siehe Anlage 3), die bereits die Kompetenzbereiche beschreibt, die neben der fachlichen Qualifikation erforderlich sind:

- Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Selbstreflexionsfähigkeit und ggf. Führungskompetenz)
- Selbstkompetenz (Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft, Belastbarkeit, Engagement, Motivation, Flexibilität)
- Methodenkompetenz (Kreativität, Lernbereitschaft)
- Handlungskompetenz (Kooperationsfähigkeit, Initiative, Durchsetzungsfähigkeit)

Nach der Erarbeitung sollte ein solches Anforderungsprofil bereits im Personalauswahlverfahren hinzugezogen werden (Bewerberbewertung) und schließlich die Grundlage für die Erarbeitung von Personalentwicklungsmaßnahmen bilden. Dies erfolgt dadurch, dass ein Soll-Ist-Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil und dem „Kompetenzprofil“, das die jeweiligen Kompetenzen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters beschreibt, vorgenommen wird. Es kann dann ermittelt werden, bei welcher Kompetenz noch Entwicklungsbedarf besteht und es kann – in Zusammenarbeit mit dem BfS-Personalreferat – überlegt werden, welches PE-Instrument die Differenz am besten begleichen kann (ein Überblick über die PE-Instrumente im BfS wird im Kapitel 3 gegeben). Anforderungs- und Kompetenzprofile würden zur Verzahnung des Personalmanagementprozesses beitragen und die verschiedenen Schritte in Einklang bringen (siehe Abbildung 3).

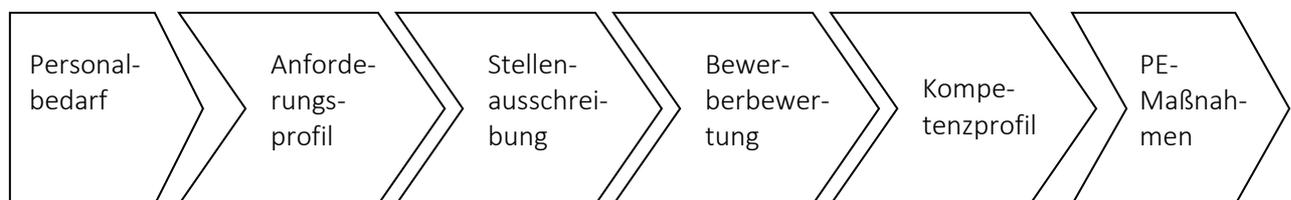


Abbildung 3: Anforderungsprofile und Kompetenzprofile

2.3 Personalgewinnung

Um die gesetzlichen sowie die im BfS-Leitbild beschriebenen Aufgaben nach dem sich ständig weiterentwickelnden Stand von Wissenschaft und Technik zu erfüllen, benötigt das BfS fachlich hoch qualifiziertes Personal. Gerade unter den finanziell nachteiligen Bedingungen⁹ des Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes (TVöD) sowie der Bundesbesoldungsordnung (BBesO) ist es eine besondere Herausforderung, qualifiziertes und berufserfahrenes Personal im wissenschaftlich-technischen Bereich zu gewinnen und zu halten.

Im BfS werden zur Personalgewinnung bisher folgende Anstrengungen betrieben:

- Stellenausschreibungen über verschiedene Medien
- Aktuelle und informative BfS-Homepage
- Tag der offenen Tür
- Teilnahme an Messen (z. B. Didacta)
- Mediale Präsenz
- Bewerbungsgespräche

Aktuell zeichnen sich Schwierigkeiten ab, geeignete Fachkräfte zur (Nach-) Besetzung von Stellen zu rekrutieren. Dies führt dazu, dass Stellen mehrfach ausgeschrieben werden müssen, was zu Zeitverzögerungen und Mehrarbeit führt. Mit Blick auf den demografischen Wandel und den prognostizierten Fachkräftemangel aber auch die Erweiterung der BfS-Aufgaben (Durchführung eines Standortauswahlverfahrens) wird sich diese Thematik weiter verschärfen.

Um Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln, ist es zunächst wichtig, die Bewerber- und Arbeitsmarktsituation genau zu analysieren. Dabei sind die rechtlichen Rahmenbedingungen (TVöD und BBesG) sowie Spezifika der BfS-Standorte (in erster Linie Salzgitter, Berlin, München) zu berücksichtigen.

Nach dieser Analyse kann der Problemstellung beispielsweise mit folgenden Maßnahmen begegnet werden:

⁹ Siehe z. B. <http://www.tvoed.org/tvoed-nachteile.html> (Zugriff: 13.08.2013).

- Zusammenarbeit mit Hochschulen und Fachgesellschaften verstärken (z. B. TU Braunschweig, Deutsche Physikalische Gesellschaft, Akademie für Geowissenschaften und Geotechnologie, TU München (insb. Radiochemie München in Garching), Uni Karlsruhe). Hierbei können auch die bestehenden Kontakte über die UFOPLAN-Vorhaben genutzt werden.
- Regionale Vernetzung: z. B. Bildungscluster der Forschungsregion Braunschweig (Regionale Strategien zur Nachwuchssicherung) oder „Wissen – Zukunft – Arbeit“ (Fachkräfte-Netzwerk für die Region) fördern.
- Praktikumsprogramm/Projektarbeit anbieten (frühzeitiges Binden von Hochschulabsolventen).
- Online-Business-Netzwerk XING zur Präsentation des BfS als Arbeitgeber und zur Personalgewinnung nutzen.
- Vorteile des öffentlichen Dienstes (sicherer Arbeitsplatz, flexible und familienfreundliche Arbeitsbedingungen, verantwortungsvolle Aufgaben mit Bedeutung für die Gesellschaft) herausarbeiten und präsentieren (z. B. auf Messen; Überarbeitung der BfS-Homepage).
- Ausgleich von Standortnachteilen durch flexible Gestaltung (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle)
- Aufzeigen von Perspektiven (insbesondere für befristete Beschäftigte, die sich im BfS bewährt haben)
- Externe Unterstützung bei der Personalgewinnung beauftragen.
- Beiträge zur Schaffung eines guten Arbeitsklimas verstärken.
- Vorkehrungen zur Rekrutierung europäischer Beschäftigter treffen.

2.4 Personalauswahl

Die fachlichen Qualifikationen und die persönlichen und sozialen Kompetenzen („Soft Skills“) werden im BfS bei der Personalauswahl gleichrangig berücksichtigt. Bei Stellenbesetzungsverfahren werden fachlich gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht, die Veränderungsprozesse mitgestalten können und in der Lage sind, auch wechselnden beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Für die Besetzung unbefristeter Stellen werden – sofern die Stelle es zulässt – eher „Generalisten“ als „Spezialisten“ gesucht. Diese Maxime sowie die einzelnen Schritte eines Stellenbesetzungsverfahrens hält das BfS in seiner „Leitlinie für die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ fest (siehe Anlage 3).

Ein Stellenbesetzungsverfahren läuft demnach wie folgt ab:

1. Auslösung des Stellenbesetzungsverfahrens (durch die betroffene Organisationseinheit (OE) oder durch Z1)
2. Ermittlung des Anforderungsprofils (Zusammenarbeit von Personalreferat, Organisationsreferat und betroffener OE)
3. Ausschreibung der Stelle (intern oder extern)
4. Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber
5. Vorstellungsgespräche (Interview)
6. Hausinterner Abstimmungsprozess unter Mitbestimmung/Beteiligung der Personalvertretung
7. Einstellungszusage
8. Einstellung

Ein Stellenbesetzungsverfahren kann aufgrund der durchzuführenden administrativen Schritte dazu führen, dass potentiell geeignete Bewerber/innen aufgrund des Zeitablaufs nicht mehr zur Verfügung stehen. Um ein Abspringen geeigneter Bewerber wegen einer zu langen Dauer nicht zu riskieren, sollte der Ablauf des Stellenbesetzungsverfahrens genau untersucht und im Hinblick auf Beschleunigungs- und Optimierungsmöglichkeiten überprüft werden.

2.5 Probe- und Bewährungszeiten

Jedes Beschäftigungsverhältnis beginnt mit einer festgelegten „Probezeit“. Die Probezeit dient dazu, herauszufinden, ob sich der im Bewerbungsgespräch gewonnene Eindruck über Kenntnisse und Fähigkeiten bestätigt und sich damit die Weiterbeschäftigung rechtfertigt.

Im Bundesamt für Strahlenschutz gibt es verbindliche Regelungen zur Durchführung dieser Probezeit, die in der „Leitlinie Probezeit“ (siehe Anlage 4) verankert sind.

U. a. wird darin festgehalten, dass in der Probezeit regelmäßige Mitarbeitergespräche über die Arbeit und die beiderseitige Arbeitszufriedenheit mit der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter zu führen sind.

Sie sollen in der Regel stattfinden:

- bei Aufnahme der Tätigkeit

- Mindestens zweimal während der Probezeit
- vier Wochen vor Ablauf der Probezeit.

In den Gesprächen sollen Stärken und Schwächen aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten erläutert werden; ggf. sollen auch Zielvereinbarungen geschlossen werden.

Erweist sich ein/e Bewerber/in als nicht geeignet, besteht zudem die Möglichkeit einer Kündigung im Rahmen der Probezeit (siehe § 24 TVÖD).

2.6 Zielvereinbarungen

Das Instrument der Zielvereinbarungen wurde im BfS im Jahr 2005 eingeführt und wird in der „Leitlinie Zielvereinbarungen“ (Anlage 9) näher beschrieben. Mit den Zielvereinbarungen sollen Führungskultur und Führungsverhalten weiterentwickelt und eine stärker an Zielen und Ergebnissen orientierte Arbeitsweise unterstützt werden. Zielvereinbarungen sollen durch eine partnerschaftliche Vereinbarung der zu erreichenden Ziele, der Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und damit der Leistungssteigerung dienen. Neben dieser Führungs-, Steuerungs-, Motivations- und Bewertungsfunktion dienen Zielvereinbarungen auch dazu, Perspektiven der Weiterentwicklung der Beschäftigten unter Berücksichtigung ihrer speziellen Fähigkeiten aufzuzeigen („Personalentwicklungsfunktion“). Grundlage für den Abschluss der Zielvereinbarungen ist die BfS-Aufgabenplanung. Vorschläge zur Weiterentwicklung des Instrumentes werden in Kapitel 3.2 erarbeitet.

2.7 Beurteilung und Leistungsorientierte Bezahlung/Besoldung

2.7.1 Beurteilung von Beamtinnen und Beamten

Nach der "Dienstvereinbarung für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU¹⁰)" werden alle zum BfS gehörenden Beamtinnen und Beamten beurteilt. Dazu werden die Führungskräfte geschult, die eine Beurteilung abzugeben haben und Informationsveranstaltungen für die zu beurteilenden Beamtinnen und Beamten angeboten. Mit den Beurteilungen soll ein Bild über die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten gewonnen werden. Die Beurteilungen dienen damit u. a. auch als Grundlage für Maßnahmen der Personalentwicklung sowie der Beförderung¹¹. So ist zum Beispiel in freier Beschreibung anzugeben, für welche anderweitige Verwendung der/die Beamte/in geeignet ist und welche Qualifizierungsmaßnahmen empfohlen werden. Diese Beschreibung ist vom Personalreferat angemessen zu berücksichtigen.¹²

Im BfS wird dieses Feld bisher nicht immer genutzt. Gerade aber mit Blick auf individuell angepasste Personalentwicklungsmaßnahmen sollte darauf hingewirkt werden, diesen Teil der Beurteilung stärker in den Fokus zu rücken.

2.7.2 Leistungsbezogene Besoldungsinstrumente für Beamtinnen und Beamte

Im Falle einer herausragenden besonderen Einzelleistung oder bei dauerhaft herausragenden Leistungen können den Beamtinnen und Beamten Leistungsprämien gewährt werden. Diese Prämien werden einmalig gezahlt und sollen in einem engen zeitlichen Zusammenhang mit der Leistung stehen. Darüber hinaus regelt die Verordnung des Bundes über leistungsbezogene Besoldungsinstrumente (BLBV) weitere Leistungselemente, über deren Anwendung diskutiert wird (z. B. über die Anwendung von Leistungsstufen nach § 3 BLBV)¹³.

¹⁰ Neue Bezeichnung seit dem 17.12.2013: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB).

¹¹ Beförderungen werden auf Grundlage der §§ 32, 33, 34 BLV vorgenommen. Einzelne Fragen hierzu werden durch die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichtes ausgestaltet.

¹² Vgl. Ziffer 6.3 der Dienstvereinbarung für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (in der Fassung vom 10.09.2009).

¹³ Ähnliche Instrumente für Tarifbeschäftigte eröffnet § 17 Abs. 2 TVöD.

2.7.3 Systematische Leistungsbewertung von Tarifbeschäftigten

Seit dem 01.01.2007 ist im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienstes (TVöD) ein Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes verankert. Die Details zu diesem Leistungsentgelt regelt die Dienstvereinbarung zur Einführung eines leistungsorientierten Entgelts im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

Mit der Leistungsbezahlung sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. Bei der systematischen Leistungsbewertung wird die erbrachte Leistung eines Beschäftigten anhand messbarer oder objektivierbarer Kriterien (Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Zusammenarbeit, Führungsverhalten, Adressatenorientierung und Wirtschaftlichkeit) bewertet. Je nach Bewertung errechnet sich ein Leistungsentgelt, das als Prämie ausgezahlt wird.

Die Feststellung von Leistung erfolgt anhand von systematischen Leistungsbewertungen oder Zielvereinbarungen. Eine Kombination beider Instrumente ist möglich.¹⁴ Im BfS existieren die Instrumente des Mitarbeitergesprächs, der Leistungsbewertung und der Zielvereinbarungen nebeneinander. Eine Verzahnung und Kombination dieser Einzelinstrumente sollte überprüft werden (siehe auch Kapitel 3.2).

2.8 Leitbild und Selbstverständnis

Die Beschäftigten im Bundesamt für Strahlenschutz haben in den Jahren 2001 - 2003 ein Leitbild entwickelt (siehe Anlage 14). Der Prozess war Motor und Ausgangspunkt für viele Änderungen, Initiativen und Optimierungen im BfS. Da sich das BfS in einem ständigen Modernisierungsprozess befindet, die inhaltlichen Anforderungen sich weiterentwickeln und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit 2001 neu ins BfS gekommen sind, wurde im Jahr 2013 ein sogenannter Selbstverständnisprozess angestoßen. Der Prozess soll dazu dienen, das bestehende Leitbild zu reflektieren, zu konkretisieren und die Inhalte des Leitbildes auf die konkreten Aufgaben des BfS herunter zu brechen. Dazu haben unter Beteiligung von etwa 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und BfS-internen Moderatorinnen und Moderatoren insgesamt 10 Workshops stattgefunden, deren Ergebnisse in einem amtsweiten Diskussionsprozess bearbeitet werden.

¹⁴ Vgl. Ziffer 3.1 der Dienstvereinbarung zur Einführung eines leistungsorientierten Entgelts im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

2.9 Führung

Als ein Ergebnis des 2001 – 2003 durchgeführten Leitbildprozesses wurden im BFS „Führungsgrundsätze“ erarbeitet (siehe Anlage 6). Diese Grundsätze müssen im Führungsalltag kontinuierlich auf ihre Umsetzung hin überprüft und reflektiert werden; ihre Einhaltung kann bei der direkten Führungskraft eingefordert werden (z. B. im Rahmen der Mitarbeitergespräche). Neben den Führungsgrundsätzen existieren im BFS weitere Leitlinien und Richtlinien, die den Führungskräften in konkreten Situationen an die Hand gegeben werden (z. B. Richtlinie Mitarbeitergespräche, Einstellung und Einführung neuer Mitarbeiterinnen usw.).

Bei der Personalentwicklung spielt die direkte Führungskraft eine wichtige Rolle. Sie ist erster Ansprechpartner für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schafft Rahmenbedingungen, erkennt Potentiale und gibt Anregungen und Informationen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (siehe auch Kapitel 1.4). Bei der Information über die Möglichkeiten und Instrumente der Personalentwicklung ist demnach ein besonderes Augenmerk auf die Führungskräfte zu legen. Nur wenn den Führungskräften alle Instrumente und Möglichkeiten bekannt und vertraut sind, können sie diese an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben und so schließlich deren Entwicklung fördern.

2.10 Chancengleichheit

2.10.1 Gleichstellung von Frau und Mann

Die Gleichstellung von Frau und Mann ist im Grundgesetz, im Bundesgleichstellungsgesetz, aber auch im BFS-Leitbild verankert. Die BFS-Gleichstellungsbeauftragte hat als Teil der Personalverwaltung die Aufgabe, den Vollzug des Bundesgleichstellungsgesetzes zu fördern und zu überwachen. Sie untersteht unmittelbar dem Präsidenten.

Die Gleichstellungsbeauftragte wirkt mit bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen der Behörde, die die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz betreffen.

Hierzu gehören insbesondere

- Personalangelegenheiten wie Einstellung, Fortbildung, Abordnung, Umsetzung, Versetzung, Höhergruppierung, Beförderung und Verbeamtung
- Organisatorische und soziale Angelegenheiten
- Abfassung von Richtlinien und Dienstanweisungen sowie -vereinbarungen

Ein wichtiges Ziel hierbei ist es, den Frauenanteil in den Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zu erhöhen. Dies betrifft im BfS vor allem die Gruppe der Beamten und der Führungskräfte.

Zu den Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten gehört auch die persönliche Beratung und Unterstützung von Frauen und Männern bei beruflicher Förderung, Beseitigung von Benachteiligungen und Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit.¹⁵

Das Bundesamt für Strahlenschutz erstellt alle vier Jahre einen Gleichstellungsplan, der ein Instrument der Personalentwicklung darstellt. Kernstück des Gleichstellungsplans sind verbindliche Vorgaben zur Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen. So werden im Gleichstellungsplan statistische Auswertungen vorgenommen und Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung beschrieben.

2.10.2 Schwerbehinderte Menschen

Die Eingliederung schwerbehinderter Menschen in Arbeit und Ausbildung ist wesentlicher Ausdruck und gleichzeitig Voraussetzung für eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Das BfS nimmt seine besondere Förderungspflicht gegenüber Menschen mit Behinderung wahr, in dem versucht wird, Nachteile der Behinderung auszugleichen, konkrete Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Chancengleichheit zu sichern.¹⁶

Zur Vertretung der Interessen schwerbehinderter Menschen wurden an den großen BfS-Standorten (Salzgitter, Berlin, Neuherberg) Schwerbehindertenvertretungen gewählt. Die Bündelung der Standortinteressen erfolgt durch eine Gesamt-Schwerbehindertenvertretung. Diese Interessenvertretung stellt beispielsweise sicher, dass schwerbehinderte Menschen bei gleicher fachlicher und persönlicher

¹⁵ Siehe auch BfS-Intranet: <https://intranet.bfs.de/amtsleitung/gleichstellung> (Zugriff: 13.06.2013).

¹⁶ Vgl. hierzu: Vereinbarung zur Integration von Menschen mit Behinderung und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und den Behörden seines Geschäftsbereichs, Berlin, 21.06.2007.

Eignung bevorzugt berücksichtigt werden. Daneben bestellt der Arbeitgeber eine/n Beauftragte/n, der ihn in Angelegenheiten schwerbehinderter Menschen verantwortlich vertritt (vgl. § 98 SGB IX).

2.10.3 Kulturelle Diversität

Bevölkerungen und Beschäftigte werden im Zuge der "Globalisierung" zunehmend kulturell divers. Im BfS sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Herkunft vertreten, was eine große Bereicherung für das Amt darstellt. Eine Gleichbehandlung verschiedener Kulturen ist selbstverständlich.

Ob das BfS jedoch noch mehr dafür tun kann, beispielsweise sprachliche Barrieren zu überwinden oder einen kulturellen Austausch zu fördern, wäre zu überprüfen.

2.11 Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf

Familiäre Lebensumstände können bei Beschäftigten zu besonderen Belastungs- oder Anspruchssituationen führen, die das Engagement und die Leistungsfähigkeit reduzieren können. Das BfS versucht, in solchen Situationen, gemeinsam mit den Betroffenen, individuelle Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Ziel des BfS ist es, soweit wie möglich, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu realisieren und diese laufend weiterzuentwickeln.

Dazu bieten sich folgende Instrumente an, die im BfS (in unterschiedlichen Ausprägungen) Anwendung finden:

- Gleitzeitarbeit
- Teilzeitarbeit
- Telearbeit
- Vorübergehende Beurlaubungen
- Eltern-Kind-Arbeitszimmer
- PME-Familienservice als kostenloser Beratungs- und Vermittlungsservice rund um die Kinderbetreuung und die Betreuung Pflegebedürftiger
- Hohe Flexibilität und unkonventionelle Hilfe in Notsituationen
- Gleitender Übergang in den Ruhestand (z. B. Altersteilzeit)

- Vorrang von Eltern minderjähriger und schulpflichtiger Kinder bei der Urlaubsplanung
- Möglichkeiten einer Fortbildung während der Elternzeit bzw. während einer Beurlaubung
- Übernahme von Kinderbetreuungskosten in gewissen Fällen während der Fortbildung der Eltern.

2.12 Gesundheitsförderung

Dem BfS sind der Gesundheitsschutz seiner Beschäftigten und die damit zusammenhängende Prävention ein sehr wichtiges Anliegen. Es werden u. a. folgende Instrumente und Einzelmaßnahmen angeboten und unterstützt, die dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten dienen:

- persönliche Arbeitszeitgestaltung durch Gleitzeit
- Möglichkeit der Festsetzung individueller Arbeitszeiten
- Betriebsärztlicher Dienst
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Suchtprävention
- Arbeitssicherheit
- Coaching und Teamentwicklung
- Private Initiativen: Fußballmannschaft, Lauffreizeit, Drachenbootrennen

Insgesamt sollten für das Thema „Gesundheitsförderung“ jedoch ganzheitliche Lösungen angestrebt werden.

Der Aufbau eines umfassenden Gesundheitsmanagements ist daher aktuell in der Planung. Als ein erster Schritt wurde ein Steuerungsteam eingerichtet, das sich zunächst in die vielschichtige Thematik einarbeiten und sich u. a. mit der Fragestellung befassen wird, wie, mit welcher Zielsetzung und in welchem Umfang und das Gesundheitsmanagement betrieben werden soll.

2.13 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist bereits ein Teil des noch zu entwickelnden Gesundheitsmanagements und wird in der Leitlinie BEM (Anlage 12) geregelt. Ziel des BEM ist es, Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern, die länger als sechs Wochen krankheitsbedingt nicht arbeiten konnten, zu helfen, wieder gesund zu werden, und dazu beizutragen, sie wieder in den Arbeitsprozess im BfS einzugliedern. Es geht im Wesentlichen darum, arbeitsbezogene Krankheitsursachen zu erkennen sowie abzustellen und gegebenenfalls die Rückkehr aus der Krankheit zu unterstützen.

Das BEM läuft dabei wie folgt ab

1. Einleitung durch das Personalreferat. Angebot eines Informations- und Beratungsgesprächs
2. Auswahl einer Ansprechperson aus dem Integrationsteam¹⁷
3. Informations- und Beratungsgespräch(e)
4. Hilfsangebote
5. Beendigung

Um ggf. Anpassungs- oder Änderungsbedarf ermitteln zu können, wird aktuell eine Evaluation der Leitlinie durchgeführt.

2.14 Kompetenzerhalt

Kompetenzen sind das Zusammenspiel aus Faktenwissen, Erfahrungen und Fertigkeiten auf fachlicher, methodischer und sozialer Ebene und damit als komplexes Konstrukt zu verstehen. Der Erhalt von Kompetenzen ist daher eine ebenso komplexe Aufgabe.

Das BfS fördert grundsätzlich den Aufbau, den Erhalt sowie die Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Für das BfS stellt sich dabei die besondere Herausforderung der generationsübergreifenden Zeitdauer der Endlagerprojekte (sowohl Suche nach einem Standort als auch Bau eines Endlagers), in der das Wissen zu den Projekten erhalten bleiben muss. Das Thema „Kompetenzerhalt“ muss daher – auch mit Blick auf den demografischen Wandel und die fachliche Spezialisierung des BfS-Personals – systematischer und vorausschauender angegangen werden. Zwei wesentliche Säulen für einen Kompetenzerhalt sind eine Nachfolgeplanung und ein Wissensmanagement:

2.14.1 Nachfolgeplanung

¹⁷ Die Mitglieder des Integrationsteams werden in der Leitlinie BEM (Anlage 12), S. 3 gesondert aufgelistet.

Im BfS werden wissenschaftlich-technisch anspruchsvolle Aufgaben und Themen bearbeitet, die neben aktuellem Fakten- und Fachwissen auch eine Ansammlung an Erfahrungswissen erfordern. Um dieses Wissen erhalten zu können, müssen beim Ausscheiden von „Wissensträgern“ Überschneidungszeiten organisiert werden. Eine systematische Nachfolgeplanung soll dazu dienen, Personalabgänge im Blick zu haben und Personalersatz rechtzeitig zu planen. Ziel einer Nachfolgeplanung ist es, Stellen nahtlos wiederzubesetzen und Know-How zu erhalten. Die Nachfolgeplanung muss dabei Hand in Hand mit der Personalentwicklungsplanung für die nachrückenden Mitarbeiter/innen gehen.

Eine Nachfolgeplanung sollte in folgenden Schritten ablaufen:

1. Durchführung einer Altersstrukturanalyse zur Ermittlung von Abgängen wegen Rente
2. Einbeziehung weiterer geplanter Abgänge bzw. längerer Abwesenheiten (z. B. Mutterschutz/Elternzeit, Abordnungen, Umsetzungen etc.)
3. Jährliche Auswertung der Aufgabenplanung
4. Aufzeigen der zukünftigen Personalabgänge: Zeitstrahl
5. Ggf.: Definition von Schlüsselpositionen und „Wissensträgern“
6. Definition von Anforderungen und Qualifikationsbedarf der nachzubesetzenden Stelle (siehe Kapitel 2.2)
7. Klärung, was mit der Aufgabe passieren soll:
 - a. Soll es die Aufgabe weiterhin geben? (Abgleich mit Amtsstrategie, Aufgabenkritik)
 - b. Outsourcing möglich?
 - c. Wird die Stelle in einer anderen Organisationseinheit dringender benötigt?
8. Wenn es die Aufgabe weiterhin geben soll: Suche und Ermittlung eines Nachfolgers/einer Nachfolgerin (Ausschreibung)
9. Individuelles Personalentwicklungskonzept (Abgleich zwischen Anforderungsprofil der Aufgabe und Kompetenzprofil des Nachfolgers, siehe Kapitel 2.2) für die nachfolgende Person erstellen und umsetzen
10. Einarbeitung und Einführung des Nachfolgers
11. Wissenstransfer sicherstellen
 - a. Überschneidungszeit
 - b. Abgangsinterviews

- c. Wissensmatrix für den Arbeitsplatz zusammen mit dem Stelleninhaber/der Stelleninhaberin erarbeiten (siehe Anlage 13)
- d. Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner auflisten und bekannt machen

Da es allerdings auch schwierig sein kann, bestimmte Abgänge vorherzusehen bzw. zu planen, wie sich bestimmte Aufgaben und Spezialfunktionen weiterentwickeln, ist es alternativ möglich, Nachwuchspools und eine grundlegende Talententwicklung aufzubauen.¹⁸ Diesen Schritt ist das BfS beispielsweise mit seinem Programm für Nachwuchsführungskräfte gegangen (vgl. Kapitel 3.6). Daneben bildet das BfS selbst aus, so dass auch eine stärkere Berücksichtigung der Auszubildenden erfolgen kann.

2.14.2 Wissensmanagement

Eng mit dem Thema „Nachfolgeplanung“ verbunden ist die Thematik des Wissensmanagements. Mit einem Wissensmanagement wird die Wissensbasis einer Organisation systematisiert und gesteuert. Unter „Wissensbasis“ werden dabei alle Daten, Informationen und Unterlagen verstanden, die die Organisation bzw. ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erledigung der Aufgaben benötigen. Unterschieden wird in:

- a) Erfahrungswissen (implizites Wissen) und
- b) Formuliertes Wissen (explizites Wissen).

Damit der Organisation schriftlich niedergelegtes und Erfahrungswissen erhalten bleiben, sind z. B. eine nachvollziehbare und lückenlose Aktenführung (= Dokumentation des expliziten Wissens) als auch eine Dokumentation des impliziten Wissens unabdingbar.

Der Erhalt des impliziten Wissens kann beispielsweise durch eine rechtzeitige Nachfolgeplanung (siehe Kapitel 2.14.1) gewährleistet sein. Denkbar ist hier auch ein Patensystem, in dem erfahrene und neue Mitarbeiter(innen) eines Themengebietes in einen regelmäßigen Austausch treten.

Die Dokumentation des Wissens kann dadurch erfolgen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter für seinen Arbeitsplatz eine Wissensmatrix (siehe Anlage 13) ausfüllt, die beispielsweise auch für Ver-

¹⁸ So z. B. Professor Peter Cappelli von der Wharton School, vgl. http://www.haufe.de/personal/hr-management/talentmanagement/kompetenzmanagement-und-nachfolgeplanung_80_99128.html (Zugriff: 12.06.2013).

betreuungssituationen zur Verfügung steht. Wissensmanagement funktioniert nur durch eine aktive Mitarbeit und Teilhabe aller BFS-Mitarbeiterinnen und –Mitarbeiter. Denkbar sind für alle Beschäftigte offenen „Wissensmanagement-Plattformen“ („BfS-Wiki“; BfS-eigene Publikationsdatenbank, BfS-Akademie), virtuelle Diskussionsforen zu Spezialthemen oder auch Fachkräfte-Zirkel.¹⁹

Eine besondere Form des Wissensmanagements wird im Fachbereich SE „Sicherheit nuklearer Entsorgung“ praktiziert. Hier wurden Wissensmanager benannt, die Fachwissen zu verschiedenen Fachthemen (z. B. Projektmanagement, Bergbaubetriebe, radioaktive Abfälle) zur Verfügung stellen und folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Akquirieren, Aufbereiten und Bereitstellen von Fachwissen (Instrumente verfügbar machen)
- Wissenstransfer zwischen den Projekten sichern (Synergieeffekte)
- Unterstützen bei der Einführung von Standards
- Sicherstellen einer einheitlichen Handhabung

Hier ist – nach einer Erfolgsüberprüfung – eine Ausweitung auf die anderen Fachbereiche zu überlegen.

Ein weiteres interessantes Instrument zum Wissensaustausch stellt die Initiative „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“ dar (siehe Fragebogen in Anlage 11). Dabei kann mit einem Fragebogen erfasst werden, welche Mitarbeiter(innen) daran interessiert sind, ihr Wissen weiterzugeben bzw. an einer internen Fortbildungsveranstaltung teilzunehmen. Die Durchführung und Auswertung der Aktion würde durch die Personalabteilung erfolgen. Dabei würden gleichzeitig zusätzliche Qualifikationen der Mitarbeiter(innen) erfasst, die beispielsweise in einer Kompetenz(- und Gremiendatenbank) gesammelt dargestellt werden könnten.

Für das Gelingen des Kompetenzerhalts sind eine ausreichende Unterstützung der Führungskräfte und eine Bereitschaft der Beschäftigten unabdingbar.

2.15 Fluktuationsanalyse

¹⁹ Weitere Anregungen und Instrumente zur Wissensweitergabe und zum Wissenserhalt befinden sich im Kapitel 3.7.

Die Fluktuationsanalyse wird im Rahmen der Personalforschung eingesetzt, um differenziert zu erkunden, warum Mitarbeiter(innen) eine Organisation verlassen. Das Personalmanagement kann über die Analyse der Fluktuationsursachen und entsprechender Gegenmaßnahmen Einfluss auf die Zahl der freiwilligen Abgänge nehmen.²⁰

Dazu ist es notwendig, sogenannte „Exit-Interviews“ zu führen, um die Gründe für einen Weggang systematisch zu erfassen und eine rechtzeitige Gegensteuerung vorzunehmen.

Das BFS führt derzeit nach jeder Kündigung Gespräche zur Ermittlung der Ursachen. Ein Interview-Leitfaden (siehe z. B. Anlage 7) kann die Gespräche einheitlich strukturieren und eine systematische Auswertung und Gegensteuerung ermöglichen.

²⁰ Vgl. <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/fluktuationsanalyse.php> (Zugriff: 14.06.2013).

3. Angebote und Instrumente der Personalentwicklung

Nach der Darstellung der PE-Handlungsfelder im Personalmanagement, sollen nun ausgewählte Angebote und Instrumente der Personalentwicklung näher beschrieben werden.

Gleichzeitig werden geplante Aktivitäten umrissen und Möglichkeiten der Weiterentwicklung aufgezeigt.

3.1 Einarbeitung

Eine systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist wesentlich für die Motivation und Leistungsbereitschaft und trägt dazu bei, eine schnelle Arbeitsfähigkeit herzustellen. Eine zügige und erfolgreiche fachliche und soziale Integration ist Voraussetzung dafür, dass die Potenziale der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich zügig entwickeln.

Im BfS ist die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Führungsaufgabe, die grundsätzlich durch die direkte Führungskraft wahrzunehmen ist.

Im Rahmen einer Einarbeitung sind neuen Mitarbeiterinnen und neuen Mitarbeitern – neben den Grundlagen für das konkrete Aufgabenfeld – die Kenntnisse über Organisation und Aufgaben des BfS zu vermitteln und die behördeninternen Verfahren und Abläufe vorzustellen. Darüber hinaus ist es ein wichtiges Ziel, ein Zugehörigkeitsgefühl zum BfS sowie eine Identifikation mit dem BfS und seinen Aufgaben aufzubauen.

Das BfS hat verschiedene Bausteine zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt:

- Leitlinie für die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (siehe Anlage 5)
- Einarbeitungsprogramm für neue (Asse)-Beschäftigte
- Einführungsseite für neue Mitarbeiter(innen) im Intranet („Wichtige Anlaufpunkte und Tipps von A – Z“)
- Patensysteme

Besonders hervorzuheben ist das Einarbeitungsprogramm für neue (Asse)-Beschäftigte, das entwickelt wurde, um eine große Zahl an neuen Kolleginnen und Kollegen, die für das Projekt Asse eingestellt wurden, systematisch einzuarbeiten und zu integrieren. In dem Programm werden allgemeine Inhalte über Abläufe und Besonderheiten im BfS sowie fachspezifische Basisinformationen vermittelt. Die einzelnen Schulungsmodul dienen dem Know-how-Transfer von den erfahrenen Mitarbeiter/innen zu den `Neuen`. Gleichzeitig können auch alle bisherigen Beschäftigten des BfS an den Modulen teilnehmen und ihr Wissen auffrischen. Das Programm wird im Personalreferat (Personalentwicklung) konzipiert und gesteuert und mit über 30 BfS-internen Referentinnen und Referenten umgesetzt. Die Möglichkeit, an einem Modul teilzunehmen, aber auch die Möglichkeit, eigenverantwortlich ein Modul zu veranstalten, stärkt den Praxisbezug und den Austausch unter den Beschäftigten und trägt zum Kompetenzerhalt bei.

Eine Ausweitung des Einarbeitungsprogramms auf andere BfS-Standorte bzw. andere Aufgaben ist bedarfsorientiert zu überlegen.

Konkreter Bedarf für ein weiteres Einarbeitungsprogramm entsteht zudem durch die neue Aufgabe der Umsetzung eines Standortauswahlverfahrens zur Suche eines Endlagers für hochradioaktive Abfälle (siehe § 6 des Standortauswahlgesetzes StandAG²¹). Zur Bewältigung dieser Aufgabe wird eine Vielzahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt. Um eine schnelle Arbeitsfähigkeit für diese Aufgabe herzustellen und die neuen Kolleginnen und Kollegen zu integrieren, sollte hierfür ebenfalls ein Einarbeitungsprogramm entwickelt werden.

3.2 Kooperationsgespräch

Das Kooperationsgespräch ist ein Gespräch zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der direkten Führungskraft. Im Wege des vertraulichen, kooperativen Gedankenaustausches soll das Mitarbeitergespräch die Motivation und die Zusammenarbeit fördern. Die gegenseitigen Erwartungen sollen offen dargelegt werden.

Gegenstand der Kooperationsgespräche sind insbesondere:

- Aufgabenbereich/Verantwortlichkeiten,
- hervorzuhebende Leistungen/Arbeiten/Projekte,

²¹ Vgl. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/standag/gesamt.pdf> (Zugriff: 22.04.2014).

- Arbeitsergebnisse,
- Erörterung von Stärken und Schwächen,
- Zusammenarbeit und Führung,
- Ziele für die weitere Zusammenarbeit,
- Förderungs- und Verwendungsmöglichkeiten einschließlich Fortbildung,
- Wünsche der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Kooperationsgespräch soll mindestens einmal im Jahr stattfinden. Die Durchführung wird durch ein Formblatt, auf dem Mitarbeiter/in und die direkte Führungskraft unterschreiben, dokumentiert. Im BFS-Intranet sind Hinweise für das Kooperationsgespräch veröffentlicht, die sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin im Vorfeld des Gesprächs herunterladen kann.²²

Das Kooperationsgespräch ist Dreh- und Angelpunkt für alle Instrumente der Personalentwicklung. Schließlich bietet es den Raum für einen direkten und intensiven Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Es sollte daher stärker als ein „Potenzialgespräch“ verstanden werden, in dem Mitarbeiter/in und Führungskraft gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten erarbeiten. Das Kooperationsgespräch sollte auch dazu dienen, das Anforderungsprofil der Stelle/Aufgabe und das Kompetenzprofil des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu erarbeiten und zu vergleichen. Abweichungen zwischen Soll und Ist sollten dann in Personalentwicklungsmaßnahmen münden.²³ In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, den bereits vorhandenen Bogen für das Kooperationsgespräch weiterzuentwickeln (siehe Anlage 8).²⁴

Im BFS wurde außerdem das Instrument der Zielvereinbarungen eingeführt (siehe auch Kapitel 2.6 und Leitlinie für Zielvereinbarungsgespräche, Anlage 9). Es sollte überprüft werden, ob sich das Instrument der Zielvereinbarungen in der Praxis bewährt hat und wie es ggf. mit den anderen Instrumenten der Personalentwicklung (z. B. Kooperationsgespräch oder Beurteilung im Rahmen der Leistungsorientierten Bezahlung (siehe Kapitel 2.7.2)) verzahnt werden kann. Eine Möglichkeit wäre, die Zielvereinbarungen im Kooperationsgespräch zu schließen. Der Bogen in Anlage 8 unterbreitet hierfür einen Vorschlag (siehe Punkt 4)

²² Siehe <https://intranet.bfs.de/verwaltung/personalwesen/personalentwicklung>.

²³ Vgl. auch Ziffer 3.1 in der DV Fortbildung, Anlage 10 und Kapitel 2.2.

²⁴ Im Fachbereich SE werden bereits „Qualifizierungsgespräche“ geführt. Bei der Weiterentwicklung des Kooperationsgesprächs in Richtung Potentialgespräch sollten diese Gespräche in die Überlegungen mit einbezogen und ggf. amtsweit vereinheitlicht werden.

3.3 Aufstiegsmöglichkeiten

Im öffentlichen Dienst existieren die Laufbahngruppen des einfachen, des mittleren, des gehobenen und des höheren Dienstes. Die Verteilung der BfS-Beschäftigten auf die Laufbahngruppen stellt sich in etwa wie folgt dar:

Höherer Dienst	Gehobener Dienst	Mittlerer Dienst	Einfacher Dienst
45 %	18 %	34 %	3 %

Die Zuordnung zu den Laufbahnen erfolgt auf Grundlage von Vorbildung und erworbenen Abschlüssen. Unter bestimmten Voraussetzungen ist aber auch ein Aufstieg in die nächst höhere Laufbahngruppe möglich.

3.3.1 Weiterbildungsstudium

Eine Voraussetzung für den Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn (z. B. vom gehobenen in den höheren Dienst) ist der erfolgreiche Abschluss eines entsprechenden (berufsbegleitenden) Studiums. Diese Weiterbildungsinitiativen sind - unter Einhaltung bestimmter Voraussetzungen – grundsätzlich förderungswert.

Zur Verzahnung der Förderung berufsbegleitender Studiengänge mit der Aufgaben- und Personalentwicklungsplanung des Amtes sollten Eckpunkte erarbeitet werden, die eine Förderung ermöglichen können. Förderungsmöglichkeiten sollten erarbeitet und transparent kommuniziert werden.

Für die Beschäftigten des mittleren technischen (Verwaltungs-)Dienstes soll daneben die Möglichkeit gefördert und unterstützend flankiert werden, eine berufliche Fortbildung/ Höherqualifizierung oder ein Fachhochschulstudium auf eigenen Wunsch berufsbegleitend zu absolvieren.

Konkret soll die berufsbegleitende Höherqualifizierung für den gehobenen Dienst von Tarifbeschäftigten des mittleren technischen (Verwaltungs-)Dienstes zu Techniker/innen oder Ingenieuren (FH) in einem Studiengang, der im dienstlichen Interesse liegt und dessen Qualifikationen auch in Zukunft

benötigt werden, gefördert werden. Voraussetzung für das Erreichen der Höherqualifizierung ist der erfolgreiche Abschluss des Voll- bzw. Teilstudiums mit einer Prüfung. Nach Erlangung des Bachelorabschlusses (oder gleichwertig) besteht die Möglichkeit, sich auf entsprechende Stellenausschreibungen zu bewerben oder im Wege der Höhergruppierung höherwertige Aufgaben übertragen zu bekommen und damit in die nächst höhere Laufbahngruppe aufzusteigen.

3.3.2 Weitere Aufstiegsmöglichkeiten

Für Beamtinnen und Beamte regelt der § 27 der Bundeslaufbahnverordnung zudem einen Aufstieg in die nächst höhere Laufbahngruppe unter folgenden Voraussetzungen:

1. Geeigneter Arbeitsplatz/Dienstposten, auf dem u. a. eine langjährige Erfahrung erforderlich ist
2. Bewährung in einer Dienstzeit von mindestens zwanzig Jahren in mindestens zwei Verwendungen
3. Erreichung des Endamtes ihrer bisherigen Laufbahn seit mindestens fünf Jahren
4. Beurteilungen mit der höchsten oder zweithöchsten Note ihrer Besoldungsgruppe oder Funktionsebene in den letzten zwei Beurteilungen
5. Erfolgreiches Durchlaufen eines Auswahlverfahrens

In jedem Fall ist es sinnvoll, eine Verbindung zu der BfS-Nachfolgeplanung (siehe Kapitel 2.14.1) herzustellen.

3.4 Coaching und Teamentwicklung

Coaching ist eine professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit dem Ziel der Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen hinsichtlich beruflicher Anliegen.

Beim Coaching findet eine individuelle Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönliche Beratung statt. Dabei erfolgt u. a. auch eine Förderung der Selbstreflexion. Grundlage für Coaching im BfS ist die DV Fortbildung (Anlage 10), in der speziell ein Coaching für Führungskräfte, die erstmalig eine Führungsfunktion wahrnehmen, verankert ist. Das BfS hat Rahmenverträge mit ver-

schiedenen Coaches abgeschlossen, die einen Beraterpool bilden und über die Personalabteilung angefordert werden können.

Über diesen Rahmenvertrag können auch erfahrenere Führungskräfte einen Coach in Anspruch nehmen. Die Coaches stehen außerdem für situationsbedingte Einzel-Coachings und Teambegleitung in besonderen Situationen zur Verfügung.

3.5 Ausbildung

Das BfS setzt sich dafür ein, jungen Menschen durch qualifizierte Ausbildung einen Einstieg in das Berufsleben zu ermöglichen und hat das Ausbildungsangebot in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut. In jedem Jahr befinden sich rund 35 junge Menschen in der Ausbildung. Diese erfolgt in 10 Ausbildungsberufen (z. B. Biologielaborant/in, Chemielaborant/in, Fachinformatiker/in, Elektroniker/in, Mechatroniker/in, Informatikkauffrau/mann, Kauffrau/mann für Bürokommunikation) mit Hilfe erfahrener „Ausbilder/innen“. Durch die Betreuung der jungen Auszubildenden werden Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten weitergegeben und bleiben erhalten. Gleichzeitig speisen die Auszubildenden aktuelles Fachwissen und neue Methoden ein und tragen so auch zur Weiterentwicklung des Amtes bei.

In den letzten Jahren zeichnet sich die Entwicklung ab, dass das BfS in einigen Bereichen mehr Ausbildungsplätze anzubieten hat, als sich qualifizierte Jugendliche bewerben. Daneben sinkt in einigen Bereichen die Bereitschaft, zusätzlich zu den eigentlichen Aufgaben, als Ausbilder/in zu fungieren. Diese Entwicklungen müssen rechtzeitig analysiert werden, so dass gegengesteuert werden kann. In diesem Kontext wäre es z. B. von Vorteil, die Auszubildenden stärker in die (Personal)-Entwicklung des gesamten Amtes mit einzuplanen und ihnen damit eine bessere Perspektive anzubieten. Gleichzeitig sollte über eine Erweiterung des Ausbildungsangebots nachgedacht werden. In Frage kommt das Angebot eines dualen Studiums, in dem Praxisphasen im Bundesamt und theoretische Vorlesungszeiten in einer Universität, Fachhochschule oder Berufsakademie kombiniert werden. Vorteil einer solchen Kombination ist eine bedarfsorientierte, auf das BfS zugeschnittene Ausbildung, die in Kooperation mit Hochschulen angeboten werden kann. Für das BfS kämen beispielweise ein duales Studium zum Thema „Tiefenlagerung“ oder „Sicherheitstechnik/Strahlenschutz“ aber auch gängige Ausbildungen im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst (Verwaltungswirt(in), Rechtspfleger(in)) in Frage.

Um die besondere Aufgabe, als Ausbilder zu fungieren, herauszuheben, sollte überprüft werden, ob entsprechende Tätigkeiten in die Arbeitsplatzbeschreibung aufgenommen werden.

3.6 Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte

Das Bundesamt für Strahlenschutz hat ein zweijähriges Qualifizierungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt, die sich für die Übernahme einer Führungsfunktion interessieren. Die Teilnahme an dem Programm begründet keinen Anspruch auf Übertragung einer Führungsfunktion. Umgekehrt ist die Teilnahme an dem Programm keine Bewerbungsvoraussetzung bei der Besetzung von Führungspositionen; diese werden weiterhin in den üblichen Verfahren besetzt.

Das Programm setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

a) Mentoring

Erfahrene Führungskräfte geben jungen Nachwuchskräften ihre Erfahrungen weiter, indem sie Arbeitsabläufe, Strategien und Führungsverhalten mit den Mentees besprechen. Dazu gehören u. a. Ratschläge, Rückmeldungen zum persönlichen Verhalten, Einbeziehung bei wichtigen übergreifenden Themen, z.B. Mitnahme zu Konferenzen, Sitzungen, informellen Treffen.

b) Schulung

Zur Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten werden Schulungen zu folgenden Themen angeboten:

- Führung
- Konfliktmanagement
- Arbeitsorganisation
- Projektmanagement

Die Inhalte orientieren sich an den Führungsgrundsätzen des BfS (siehe Anlage 6).

Bisher wurde das Programm einmal angeboten und durchgeführt. Besonders hervorzuheben ist, dass mit dem Programm Netzwerke erweitert werden konnten und schließlich auch der Zusammenhalt im BfS gestärkt werden kann. Die ausgebildeten Nachwuchsführungskräfte erlauben größere Planungsoptionen und Gestaltungsfreiräume für das BfS (siehe auch Kapitel 2.14.1).

Nach Überarbeitung und Straffung des Programms ist eine bedarfsorientierte Wiederholung geplant.

Ergänzend zu dem Programm bietet sich das Instrument „Führung auf Probe“ an. Dieses, auch im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst²⁵ verankerte Instrument sieht die Möglichkeit vor, Führungspositionen als befristete Arbeitsverhältnisse zu vereinbaren. Diese Probezeit beinhaltet die Prüfung der Führungsleistung (z. B. über ein Führungskräfte-Feedback) und damit die Möglichkeit, je nach ihrer Qualität, für den Folgezeitraum differenziert über die Besetzung der Position und Möglichkeiten der Personalentwicklung zu entscheiden.

3.7 Fort- und Weiterbildung

Ein hohes Qualifikationsniveau und die arbeitsbegleitende Fortbildung liegen im gemeinsamen Interesse der Beschäftigten und des BfS. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz bei der Erledigung der dem BfS übertragenen Aufgaben, der Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Gleichzeitig können durch aktuelle Fortbildungen Unsicherheiten überwunden werden. Alle Regelungen rund um das Thema der Fort- und Weiterbildung sind in der „DV Fortbildung“ (siehe Anlage 10) niedergeschrieben.

Der Fortbildungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll im „Mitarbeitergespräch“ ermittelt werden und wird über einen Qualifizierungsplan gesteuert. Daneben verfügt jeder Bereich im BfS über Fortbildungs Koordinatorinnen und -koordinatoren, die neben ihren Koordinationsaufgaben als Ansprechpartner/innen für fachspezifische Fortbildungen fungieren.

Ein Teil des BfS-Fortbildungsbedarfes wird über die zentrale Fortbildungseinrichtung des Bundes, der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV), gedeckt. Hier werden Fortbildungen zur Förderung der fachlichen als auch der persönlichen und methodischen Kompetenzen angeboten.

Daneben steht jedem BfS-Bereich ein bestimmtes Budget für Fortbildungen zur Verfügung, das für andere (kostenpflichtige) Anbieter aufgewendet werden kann.

Bei einem großen Bedarf und/oder speziellen BfS-Themen werden darüber hinaus sogenannte „In-house-Schulungen“ angeboten.

²⁵ Siehe § 31 TVÖD.

Vorteil der Inhouse-Schulungen ist es, dass diese auf das BfS zugeschnitten werden und Spezialthemen des Bundesamtes behandelt werden können. Teilweise gestalten BfS-interne Dozenten diese Schulungen. Dadurch wird ein fachlicher Austausch gefördert und das BfS-interne Spezialwissen multipliziert, so dass es erhalten bleibt.

Ebenso ist es von Vorteil, die Inhouse-Schulungen durch externe Firmen (z. B. Unterauftragnehmer eines Projektes) durchführen zu lassen. Dadurch werden der Ausbau und Aufbau der eigenen Kompetenz und eine Diskussion auf Augenhöhe ermöglicht.

Neben den Inhouse-Schulungen gibt es zudem fachbereichsspezifische Seminarreihen, in denen BfS-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Spezialthema referieren und amtsweit dazu einladen.

Die verstärkte Durchführung interner, organisationsübergreifender (und auch standortübergreifender) Fachveranstaltungen dient sowohl dem Erhalt und dem Ausbau der Fachkompetenz als auch einem interdisziplinären Wissensaustausch und der vorschauenden Aufarbeitung von absehbaren fachlichen Fragestellungen. Dies ist insbesondere in Bereichen, in denen die technischen Innovationszyklen hoch sind, von großer Bedeutung. Dieser Austausch sollte noch weiter gefördert und systematisiert werden.

Aktuell werden daher Anstrengungen unternommen, eine „BfS-Akademie“ zu konzipieren, in der BfS-spezifische Kenntnisse und Erfahrungswissen ausgetauscht und weitergegeben werden.

3.8 Fachkunde

Ein besonderes Thema im BfS sind der Erwerb bzw. der Erhalt gesetzlich vorgeschriebener Fachkunden. Um dies zu systematisieren, soll bei der BfS-Fortbildungsstelle eine zentrale Erfassung der vorhandenen Fachkunden erfolgen, die mit einem Controlling des Fachkunderhalts verknüpft ist.

Als ein Sonderfall sind die von der Amtsleitung bestellten atomrechtlich und bergrechtlich verantwortlichen Personen zu benennen. Der Erhalt der Fachkunde dieser Personen erfordert regelmäßige Wissensauffrischungen, die – neben externen Anbietern – auch durch spezielle Inhouse-Schulungen gewährleistet werden. Beispielhaft hervorzuheben sind die vom BfS organisierten Asse- und Konrad-Fachkurse, durch die der Erhalt anlagenspezifischer Fachkunde ermöglicht wird und in denen spezifische Fachfragen auf hohem Niveau bearbeitet werden.

Ziel ist es, die Abgänge atomrechtlich und bergrechtlich verantwortlicher Personen im Blick zu behalten und eine rechtzeitige Nachfolge zu organisieren.

3.9 Arbeitsplatzbezogene Entwicklungsmaßnahmen

Der größte Teil der Personalentwicklung findet am Arbeitsplatz statt. Dieser Umstand ist vor dem Hintergrund der erforderlichen interdisziplinären Aufgabenerfüllung gut für das BfS nutzbar. Schließlich arbeiten täglich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen an gemeinsamen Aufgaben. Bei den komplexen und vielfältigen BfS-Aufgaben ist es nur von Vorteil, die Ansätze, Denkweisen oder Methoden verschiedener Fachrichtungen zu nutzen.

Um dem Rechnung zu tragen, bieten sich z. B. folgende arbeitsplatzbezogene Entwicklungsmaßnahmen an, die im BfS noch weiter ausgebaut bzw. systematisiert werden können:

- Projektarbeit
- Hospitation (auch in anderen Behörden)
- Rotation
- Assistentenstellen
- Mentoring
- Patenschaften

Dabei stellt insbesondere die Hospitation eine reizvolle Möglichkeit dar, mit wenig Aufwand einen inhaltlichen, methodischen und kommunikativen Austausch zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten im BfS zu fördern. Anbieten würden sich beispielsweise Hospitationen zwischen den Fachbereichen und den Referaten für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. So kann gleichzeitig die Sensibilität der Fachbereiche für die Bedürfnisse der Öffentlichkeit verstärkt werden und eine Grundlage für die Zusammenarbeit an fachlichen Fragestellungen hergestellt werden.

Daneben kann z. B. auch eine Veränderung des Tätigkeitsfeldes zu einer persönlichen Weiterentwicklung führen und neue Perspektiven eröffnen:

- Job-Enlargement (Erweiterung des Tätigkeitsspielraums)

- Job-Enrichment (Vergrößerung des Entscheidungsspielraums)
- Stellvertretung
- Sonderaufgaben
- Leitung von Arbeits- bzw. Projektgruppen

Die Zuteilung und Ermittlung solcher arbeitsplatzbezogener Entwicklungsmaßnahmen muss schließlich im Rahmen des Mitarbeitergesprächs und unter Hinzuziehung des individuellen Kompetenzprofils erfolgen.

3.10 Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung für die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiterbetreuung in ihren Organisationseinheiten. Hierfür sind besondere Kompetenzen erforderlich, die eine fundierte Grundlage haben müssen und die kontinuierlich aufgefrischt und weiterentwickelt werden sollten. Daher wird von allen Führungskräften erwartet, dass sie Qualifizierungsmaßnahmen zur Optimierung ihrer methodischen und sozialen Fähigkeiten sowie bei Bedarf zu speziellen Themen in Anspruch nehmen. Verpflichtend sind dabei die Leitungsseminare der BAKöV zu belegen (Führung I: „Aktivierend führen“; Führung II: „Sich und andere erfolgreich führen“; Führung III: „Führungswissen praxisnah vertiefen“²⁶). Die weiteren Themen leiten sich aus den Führungsgrundsätzen des BfS (siehe Anlage 6) sowie den sonstigen Anforderungen an die Führungsarbeit ab.²⁷

Für Nachwuchsführungskräfte hat das BfS ein Qualifizierungsprogramm durchgeführt (siehe Kapitel 3.6.). Um Führungskräften im BfS, die zum ersten Mal eine Führungsaufgabe wahrnehmen, den Start in ihre neue Rolle und ihre neuen Aufgaben zu erleichtern, erhalten diese zudem in der Anfangszeit ihrer Führungsarbeit ein obligatorisches Coaching.

Um das Angebot für erfahrenere Führungskräfte zu erweitern, bieten sich beispielsweise die Einrichtung eines Führungskräfte-Forums (Regelmäßiger Kommunikationsaustausch zu besonderen Querschnittsthemen) oder die Bereitstellung eines Führungskräfte-Kompodiums an.

²⁶ Siehe:

http://www.bakoev.bund.de/DE/03_Unser_Fortbildungsangebot/01_Unser_Veranstaltungsangebot/01_Themen/10_F%C3%BChrungsfortbildung/ergaenzende_hinweise.html?nn=33720 (Abruf: 18.09.2013).

²⁷ Siehe auch DV Fortbildung, Anlage 10.

Im BFS wird außerdem über die Einführung eines Führungskräfte-Feedbacks diskutiert. Ein solches Feedback könnte – in Abstimmung mit der nächst höheren Führungskraft – eine Grundlage für Personalentwicklungsangebote für die Führungskräfte sein und die Feedback-Kultur im gesamten Amt fördern.

4. Information und Kommunikation

Unerlässlich für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist die Information und Kommunikation über die Möglichkeiten, Angebote und Instrumente der Personalentwicklung. Im BFS existiert bisher eine Intranetseite zum Themenbereich „Personalentwicklung“²⁸. Dort wird das Thema „Personalentwicklung“ umrissen und die einzelnen Bausteine werden aufgeführt (siehe Abbildung 4):

The screenshot shows the intranet page for 'Personalentwicklung'. The breadcrumb trail is 'Startseite → Verwaltung → Personalwesen → Personalentwicklung'. The main content area is titled 'Personalentwicklung' and includes a sub-header 'Informationen, Regelungen, Vordrucke'. It features a globe icon and several paragraphs of text explaining the concept of personal development. A list of 'Folgende Bausteine bestehen bereits:' includes items like 'Richtlinie Mitarbeitergespräche', 'Hinweise für das Mitarbeitergespräch', 'Leitlinie Zielvereinbarung', 'Führungsgrundsätze', 'Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter', 'Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter', 'Probezeit', 'Dienstvereinbarung über Fort- und Weiterbildung', and 'Coaching'. Below this is a section for 'Einarbeitungsprogramm für neue Asse-MitarbeiterInnen' and 'Qualifizierungsprogramm für Nachwuchs-Führungskräfte im BFS'. The right sidebar contains a calendar for June 2013, a 'Selbstverständnisprozess' section, and a 'Nachrichten' section with several news items dated in June 2013.

Abbildung 4: Auszug Intranetseite „Personalentwicklung“ (Stand 19.06.2013)

Diese Intranetseite sollte stärker als Personalentwicklungs-Portal genutzt werden, auf dem Weiterbildungsmöglichkeiten transparent gemacht werden, ein Wissensaustausch stattfindet (Forumsdatenbank, „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“, Forum), Fortbildungsmöglichkeiten und -

²⁸ Siehe: <https://intranet.bfs.de/verwaltung/personalwesen/personalentwicklung>

kataloge (insbesondere auch zu Fachfortbildungen) aufgelistet werden und alle Informationen rund um das Thema Personalentwicklung abrufbar sind.

Weiterhin sollten folgende Informations- und Kommunikationsbausteine eingeführt werden:

- Sensibilisierung und gesonderte Information der Führungskräfte (siehe Kapitel 2.9)
- Angebot individueller Personalentwicklungs-Beratungsgespräche durch die Personalabteilung (PE-Bereich) an einem festen Termin
- Regelmäßig „PE-Newsletter“ zu aktuellen Themen und Hintergründen sowie interessanten Fortbildungsangeboten
- Erweiterung der BfS-Homepage: Darstellung der Möglichkeiten der Personalentwicklung im BfS (als Information für Bewerber)
- Flyer mit den PE-Möglichkeiten im BfS (z. B. zur Verteilung im Bewerbungsgespräch)

Personalentwicklung lebt von Input, Austausch und Ideensammlung. Im BfS finden dazu regelmäßige Sitzungen der „Steuerungsgruppe Personalentwicklung“ statt. Die Ergebnisse dieser Sitzungen sollten allen BfS-Beschäftigten zugänglich sein. Außerdem sollten die Beschäftigten die Möglichkeit haben, Themen in diese Steuerungsgruppe einzuspeisen, die dann dort beraten werden (z. B. über die Sammeladresse personalentwicklung@bfs.de).

Neben diesen regelmäßigen BfS-internen Sitzungen sollte auch der Austausch mit den anderen Behörden des Umweltressorts verstärkt und institutionalisiert werden.

Zur weiteren Entwicklung von PE-Instrumenten und –Möglichkeiten bietet sich außerdem ein „Kreativ-Austausch“ als „Sitzung ohne Agenda“ an, in der themenunabhängig Ideen gesammelt werden können und zu der jede(r) BfS-Beschäftigte Zugang hat.

5. Zusammenfassung und nächste Schritte

In den vorangegangenen Kapiteln werden Vorschläge zur Weiterentwicklung der BfS-Personalentwicklung unterbreitet, die in der folgenden Tabelle zusammengefasst werden:

Es ist anzumerken, dass nicht alle Vorschläge zeitgleich und sofort umgesetzt werden können. Im Rahmen der BfS-Leitungskonferenz am 03.04.2014 wurde zunächst festgestellt, dass die Themen 5 „Kompetenzerhalt“ und 3 „Personalgewinnung“ das BfS in besonderer Weise herausfordern. Der Gesamtpersonalrat (GPR) hat in Abstimmung mit dem Örtlichen Personalrat eine Priorisierung vorgenommen.

- 1 – Absolut prioritär
- 2 – Weniger prioritär
- 3 – Wünschenswert

	Vorschlag zur Weiterentwicklung	Kapitel	Priorisierung Leiko	Priorisierung GPR
1	Bedarfsermittlung und -planung mit Aufgabenplanung verzahnen	2.1		0 (scheint Grundvoraussetzung für alle Maßnahmen zu sein)
2	Anforderungsprofile und Kompetenzprofile nutzen	2.2		3
3	Problemen der Personalgewinnung begegnen	2.3/2.4	1	2
4	Untersuchung und Optimierung Ablauf Stellenbesetzungsverfahren	2.4		1
5	Kompetenzerhalt sicherstellen (Nachfolgeplanung und Wissensmanagement)	2.14	1	2
6	Ausbau des Einarbeitungsprogramms für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (insbesondere für das Standortauswahlverfahren)	3.1		3 (unabhängig von Priorisierung MA an anderen Standorten berücksichtigen)
7	Mitarbeitergespräche als „Potentialgespräche“ nutzen	3.2		2
8	Erarbeitung von Eckpunkten zur Förderung berufsbegleitender Studiengänge	3.3.1		2
9	Azubis stärker einplanen/Erweiterung des Ausbildungsprogramms um duale Studien-	3.5		

	gänge			
10	Aufbau einer BfS-Akademie	3.7		3
11	Arbeitsplatzbezogene Entwicklungsmaßnahmen (Hospitieren etc.) verstärken	3.9		3
12	Führungskräfte-Entwicklung	3.10		1 (Führungskräfte von Fachaufgaben entlasten; Führung auf Probe; Führungskräfte-Feedback)
13	Kommunikation und Information zum Thema PE verstärken	4		2
14	Ganzheitliches Gesundheitsmanagement	2.12		1

Für die einzelnen Weiterentwicklungsvorschläge müssen entsprechend der Priorität detaillierte Konzepte erstellt und Umsetzungspläne erarbeitet werden, so dass anschließend die Umsetzung erfolgen kann.

Darüber hinaus sind die Herausforderungen des demographischen Wandels wichtige Themenfelder im Personalmanagement und bei der Personalentwicklung.

Das BfS sollte sich die damit einhergehenden Fragestellungen und Handlungsbedarfe bewusst machen, um rechtzeitig gegensteuern zu können. In einer Sondersitzung der Steuerungsgruppe „Personalentwicklung“ sollten Ideen und Handlungsmöglichkeiten gesammelt und diskutiert werden, so dass ein „Aktionsplan“ zum Umgang des BfS mit dem demografischen Wandel entsteht.

6. Evaluation

Um Fehlentwicklungen zu vermeiden und Erfolge zu erkennen, müssen Personalentwicklungsinstrumente nach ihrer Implementierung regelmäßig überprüft werden:

- War die Implementierung erfolgreich?
- Funktionieren die Instrumente?
- Werden sie gelebt?
- Sind sie noch aktuell?

Zur Evaluation bieten sich folgende Methoden an:

- Kennzahlenauswertung (z. B. Kosten der jährlichen PE-Maßnahmen pro Mitarbeiter/in, Anzahl der durchgeführten PE-Maßnahmen)
- Evaluationsbögen
- Transfergespräche nach Durchführung einer PE-Maßnahme

Rahmen für eine Evaluation sollte die Wiedervorlage des Personalentwicklungskonzeptes nach etwa 2 Jahren sein. Dann kann eine systematische Auswertung der vorhandenen Instrumente durchgeführt werden und es können wiederum Vorschläge zur Weiterentwicklung unterbreitet werden.

7. Anlagen

7.1 Anlage 1: Auszug Aufgabenplanung

Produkt- nummer	Produkt	PM 2007 Ist	PM 2008 Plan	PM 2008 Hoch- rechnung 1. Hj.	PM 2009 Plan	Außer- gewöhnliche Sachkosten 2009	Sachkosten Mehr- oder Minderbedarf 2010 - 2013	Besondere Entwicklungen mittelfristige Ziele/ Handlungsbedarf bis 2013	Handlungsbedarf BMU 2009	OE-PE-Bedarf Begründung 2009-2013	BFS-Interner Handlungsbedarf 2009	L-1
811211	Organisation	32,5	66,0	31,9	43,5			Weitere Optimierung der Geschäftsprozesse				

7.2 Anlage 2: Anforderungsprofil

In welcher Ausprägung werden die folgenden Kompetenzen für diese Position benötigt:

Es wird die qualitative Kompetenz (Einsteiger, Kenner, Köhner) und quantitative Kompetenz (selten, oft, ständig...) unterschieden
 0: Kompetenz hat keine Relevanz für die Stelle
 1: Einsteiger ohne Wissen, bzw. Kompetenz wird sehr selten benötigt
 2: Einsteiger mit Basis-Wissen ohne Anwendungserfahrung, bzw. Kompetenz wird manchmal benötigt
 3: Kenner mit geringer Anwendungserfahrung, bzw. Kompetenz wird regelmäßig benötigt
 4: Köhner mit Anwendungserfahrung, bzw. Kompetenz wird oft benötigt
 5: Experten mit großer Anwendungserfahrung, bzw. Kompetenz wird ständig benötigt

		Ist die Kompetenz höher oder niedriger als das Soll ausgeprägt, wird in das entsprechende Feld ein S oder N eingetragen. Entspricht die jeweilige Kompetenz dem Soll, bleibt das X im entsprechenden Feld stehen	X = Soll-Kompetenz N = niedriger ausgeprägt als Soll-Kompetenz S = stärker ausgeprägt als Soll-Kompetenz					
Kompetenz	Definition der Kompetenz		0	1	2	3	4	5
Fach-Kompetenz	Die Beurteilung der fachlichen Kompetenz erfolgt anhand der Hauptaufgaben							
Methoden-Kompetenz	Planung und Organisation	umfasst Tätigkeitskoordinierung, vorausschauendes Angehen von Aufgaben, das Strukturieren/Analysieren komplexer Situationen, das Setzen von Prioritäten (Schwerpunkten), das Abschätzen von Risiken und die Entwicklung von Alternativen						
	Projektmanagement	umfasst als Oberbegriff in der Methodenkompetenz u.a. Planung, Organisation und Steuerung nicht nur der eigenen Person, sondern eines Teams. Setzt weiterhin ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und häufig auch ein breites Spektrum an Fachkompetenzen voraus						
	Umgang mit Informationen	beinhaltet das selbständige Einholen und die ausreichende Weitergabe von Informationen, um den notwendigen Informationsfluss nach innen und nach außen zu gewährleisten. Das umfasst auch eine entsprechende Dokumentation						
	konzeptionelles Arbeiten	Fähigkeit, zielgruppengerecht Konzepte für Problem- oder Aufgabenstellungen zu entwickeln und der Umsetzung zuzuführen						
	Präsentationsfähigkeit	Fähigkeit, zielgruppengerechte Präsentationen zu erstellen und überzeugend vorzutragen						
	Gesprächs-führung	Fähigkeit, strukturierte, ergebnisorientierte und sachliche Gespräche zu führen. Dies beinhaltet auch die strukturierte Vorbereitung auf Besprechungen, die Verbindlichkeit des Gesprächs und die Einhaltung von Gesprächsregeln						
	Verhandlungs-führung	Bereitet Verhandlungen vor und führt diese z.B. mit Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern durch						
	Moderation	Leitet z.B. Workshops oder Gruppendiskussionen als Moderator mit Moderationshilfsmitteln wie z.B. Pinwände oder Flipchart						
Sozial-Kompetenz	Konfliktfähigkeit	Fähigkeit, Konflikte offen und sachlich auszutragen, sowie die Bereitschaft, Verständigungsschwierigkeiten gemeinsam zu klären. Fähigkeit, konstruktive Kritik sowohl zu äußern als auch annehmen zu können						
	Verantwortungsbereitschaft	Bereitschaft bzw. Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, die Konsequenzen der eigenen Handlungen/Entscheidungen zu tragen sowie die Grenzen seiner Kompetenz (Zuständigkeit) zu erkennen und einzuhalten						
	Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit zur wirksamen Zusammenarbeit mit allen Beteiligten. Fähigkeit zur Integration (Eingliederung) in ein bestehendes Team und zur Arbeit an gemeinsamen Zielen.						
	Kommunikationsfähigkeit/-bereitsch.	Fähigkeit bzw. Bereitschaft, Anliegen anschaulich und verständlich zu vermitteln, zuzuhören, den anderen ausreden zu lassen und sich klar auszudrücken und Verständigungsschwierigkeiten gemeinsam zu klären						
	Zuverlässigkeit	Verlässlichkeit bei der Aufgabenerfüllung, das Erfüllen von Zusagen und die Einhaltung von Terminen						
	soziales Verhalten	ein von Taktgefühl und Achtung geprägtes Verhalten anderen Menschen gegenüber. Dies umfasst ein entsprechend respektvolles Umgehen mit Kunden, Lieferanten und Kollegen						
	Durchsetzungsfähigkeit	Erkennt, wann er hartnäckig sein muss und wann er nachgeben kann und ist bereit für seine Argumente und Überzeugungen zu kämpfen						
	Networking	Sucht die Kooperation mit internen und externen Partnern zum gegenseitigen Nutzen und stellt eigenes Wissen zur Verfügung						
persönliche Kompetenz	Belastbarkeit	Erhält auch bei komplexen Aufgaben und Zeitdruck die Arbeitsqualität aufrecht						
	Produktivität	Erzielt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen investierter Zeit und Arbeitsqualität						
	Zielorientierung	Setzt anspruchsvoll-realistische Ziele und misst seine Leistung am Ergebnis						
	konzeptionelles Arbeiten	Fähigkeit, zielgruppengerecht Konzepte für Problem- oder Aufgabenstellungen zu entwickeln und der Umsetzung zuzuführen						
	Leistungsorientierung	Wählt Aufgaben und Ziele, die knapp über der aktuellen Leistungsgrenze liegen						
	Initiative	Setzt sich Ziele, verfolgt diese aktiv und bemüht sich um neue Aufgaben						
	Flexibilität	Versetzt sich in die Sichtweise anderer Personen mit anderen Einstellungen und findet sich in neuen Situationen zurecht						
	Mobilität	bringt Reisebereitschaft für Geschäftspartner, Kunden und Veranstaltungen mit und hat die Bereitschaft umzuziehen						
	Kunden-orientierung	Versteht die wirtschaftliche und persönliche Situation und die Prozesse beim Kunden und bereitet sich interessiert auf Kontakte mit internen und externen Kunden vor						
	berufliches Auftreten	Außere Erscheinung und berufliches Auftreten vermitteln einen sicheren, respekt- und vertrauenswürdigen Eindruck						
Branchenexpertise und -erfahrung	Hat relevante Kenntnisse oder Erfahrung im Unternehmensumfeld und verfügt über entsprechende Kontakte							

	Umgang mit Informationen	beinhaltet das selbständige Einholen und die ausreichende Weitergabe von Informationen, um den notwendigen Informationsfluss nach innen und nach außen zu gewährleisten. Das umfasst auch eine entsprechende Dokumentation						
Führungskompetenz (nur bei Führungskräften)	Delegations-fähigkeit	Fähigkeit, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sach- und personengerecht zu übertragen sowie die fachgerechte Ausführung sicherzustellen						
	Motivations-fähigkeit	Fähigkeit, die Mitarbeiter für die betrieblichen Ziele und Aufgaben zu gewinnen sowie sie in ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu fördern						
	Unternehmer-isches Denken	Richtet sein Handeln auf die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und weitere ökonomische Entwicklung des Unternehmen aus						
	Akzeptanz & Integrität	Respektiert die Einstellungen und Werte anderer, selbst wenn sie eigenen Einstellungen widersprechen						
	Abschluß-fähigkeit	Geht auch an schwierige Geschäftsverhandlungen mit Bestimmtheit und Überzeugungskraft heran und bringt Aufträge zum Abschluss						
	Persönliche Integrität	Respektiert die Einstellungen und Werte anderer, selbst wenn sie eigenen Einstellungen widersprechen						
	Kooperationsfähig-keit	Arbeitet auch bei Interessengegensätzen mit Partnern auf verschiedenen Ebenen konstruktiv zusammen und betont Gemeinsamkeiten						
	Unternehmer-isches Denken	Richtet sein Handeln auf die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und weitere ökonomische Entwicklung des Unternehmen aus						
	Zukunfts-orientierung	Erkennt frühzeitig neue Trends am Markt und richtet sein Handeln im Unternehmen unter Einbeziehen der Kollegen danach aus						
	Kosten-bewusstsein	Berücksichtigt bei allen Entscheidungen/Projekten/Aufgaben/etc. die Kostengesichtspunkte und hat Ideen zur Kostenreduzierung						
	Visionskraft	Ermutigt und fördert Innovationen, Technologiesprünge und visionäre Ideen						
	Integrität / Loyalität	Richtet sein eigenes Verhalten an den ethisch-moralischen Grundwerten und Leitlinien des Unternehmens aus						
	Strategische Ausrichtung	Ist in der Lage eine langfristige Perspektive einzunehmen und konzentriert sich auf übergeordnete Themen und deren Bedeutung						
	Zukunfts-orientierung	Erkennt frühzeitig neue Trends am Markt und richtet sein Handeln im Unternehmen unter Einbeziehen der Kollegen danach aus						
	GuV-Bewusstsein	Hat Erfahrung für Daten und Aussagen der Gewinn- und Verlust-Rechnung, erkennt Abweichungen und kann diese analysieren						

7.3 Anlage 3: Leitlinie für die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter²⁹



Leitlinie: [Z 1 - LL - 2.3.7]
Titel: Leitlinie für die Einstellung
neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

GZ.: Z 2 – 04111 / 2

Jede Personalentscheidung gestaltet die Zukunft des Amtes mit. Daher haben unbefristete und befristete Einstellungen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Bedeutung. Darüber hinaus wird das besondere Gewicht aller Stellenbesetzungsverfahren vor dem Hintergrund der Zeiten knapper werdender personeller und finanzieller Ressourcen deutlich.

Die fachlichen Qualifikationen sowie die persönlichen und sozialen Kompetenzen („soft skills“) sind zukünftig gleichrangig. Bei Stellenbesetzungsverfahren werden fachlich gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht, die Veränderungsprozesse mitgestalten können und in der Lage sind, auch wechselnden beruflichen Anforderungen jetzt und in der Zukunft gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass insbesondere bei unbefristet eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bereitschaft vorausgesetzt wird, nicht nur in dem ausgeschriebenen Aufgabenumfeld und ggf. auch an anderen BfS-Standorten tätig zu werden.

Fachliche Qualifikation

Ausgangspunkt jeder Personalauswahlentscheidung ist die fachliche Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber. Um auf den Prozess sich ständig wandelnder Anforderungen an das BfS und sein Personal vorbereitet zu sein, wird künftig nicht nur auf Spezialwissen, sondern verstärkt auf ein breit angelegtes Fachwissen abgestellt. Basis bleibt also natürlich eine hohe fachliche Qualifikation, die jedoch mehr in die Breite als in die Tiefe gehen soll.

²⁹ An dieser Stelle werden nur Auszüge der Anlage veröffentlicht. Die vollständigen Anlagen sind im BfS-Intranet abrufbar.

7.4 Anlage 4: Leitlinie Probezeit



Bundesamt für Strahlenschutz

Leitlinie Probezeit

Jedes Beschäftigungsverhältnis beginnt mit einer festgelegten „Probezeit“. Für Beschäftigte nach Tarifrecht wird diese im Arbeitsvertrag geregelt, für Beamte und Beamtinnen ergibt sie sich aus den beamtenrechtlichen Regelungen und für Auszubildende aus dem Berufsausbildungsvertrag.

Im Bundesamt für Strahlenschutz werden folgende Regelungen zur Durchführung dieser Probezeit verbindlich eingeführt:

Die Probezeit dient dazu herauszufinden, ob sich der im Bewerbungsgespräch gewonnene Eindruck über Kenntnisse und Fähigkeiten bestätigt und damit die Weiterbeschäftigung rechtfertigt.

Die Ausgestaltung der Probezeit liegt in der Verantwortung der Führungskraft. Das Personalreferat steht ihr dabei unterstützend zur Seite.

Die Führungskraft hat insbesondere während der Probezeit verstärkt auf die Erfüllung der fachlichen Qualifikationsmerkmale und die persönlichen und sozialen Kompetenzen (wie z.B. soziales Verhalten, Auffassungsgabe, Fähigkeit zur Problemlösung, Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative, Belastbarkeit) durch die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter zu achten und sie einer stetigen Überprüfung zu unterziehen.

In der Probezeit sind mit der neuen Mitarbeiterin / dem neuen Mitarbeiter in regelmäßigen, zeitlich festgelegten Abständen Mitarbeitergespräche³⁰ über die Arbeit und die beiderseitige Arbeitszufriedenheit zu führen. In diesen intensiven Gesprächen werden die festgestellten Stärken und Schwächen aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten erläutert. Über die Gespräche wird ein Ergebnisprotokoll angefertigt. Ggf. werden Zielvereinbarungen geschlossen. Der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter ist zum Abschluss dieser regelmäßigen Gespräche das voraussichtliche Ergebnis der Probezeit zu prognostizieren. Sofern sich herausstellt, dass das Anforderungsprofil der Ausschreibung nicht in der erwarteten Weise erfüllt wird und keine Aussicht auf Änderung besteht, ist hierüber umgehend das Personalreferat zu informieren, das die Beendigung des Arbeitsverhältnisses prüft.

Die Probezeitgespräche (ggf. zu verbinden mit Zielvereinbarungen) sollen in der Regel stattfinden:

- bei Aufnahme der Tätigkeit (s. *Einführung und Betreuung neuer MA*)
- während der Probezeit mindestens 2x
- vier Wochen vor Ablauf der Probezeit.

An einem Gespräch in der zweiten Hälfte der Probezeit kann nach Rücksprache mit der Führungskraft auch das Personalreferat teilnehmen.

Die Führungskräfte setzen sich während der Dauer der Probezeit unverzüglich mit dem Personalreferat in Verbindung, wenn sich Probleme ergeben, um ein weiteres Vorgehen zu vereinbaren.

³⁰ Ab 01.01.2015 wird im BfS die Bezeichnung Mitarbeitergespräch durch „Kooperationsgespräch“ ersetzt.

7.5 Anlage 5: Leitlinie für die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Leitlinie für die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Führungsaufgabe, die grundsätzlich durch die direkte Führungskraft wahrzunehmen ist. Sie ist nicht nur ein Gebot der Fürsorge, sondern liegt auch im besonderen dienstlichen Interesse. Eine zügige und erfolgreiche fachliche und soziale Integration ist Voraussetzung dafür, dass die Potenziale der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich zügig entwickeln.

Ziele einer erfolgreichen Einführung und Betreuung sind vor allem, neuen Mitarbeiterinnen und neuen Mitarbeitern die Grundlagen und Kenntnisse über Organisation und Aufgaben des BfS zu vermitteln und die behördeninternen Verfahren und Abläufe vorzustellen. Darüber hinaus ist es ein wichtiges Ziel, ein Zugehörigkeitsgefühl zum sowie eine Identifikation mit dem BfS und seinen Aufgaben aufzubauen.

Nimmt ausnahmsweise aus dienstlichen Gründen die Führungskraft die Betreuung des oder der neuen Beschäftigten nicht selbst wahr, wird ein Betreuer oder eine Betreuerin aus der betreffenden Organisationseinheit benannt. Diese(r) steht als Bezugsperson für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zur Verfügung; die Führungskraft bleibt aber für die Einführung und Betreuung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich.

Von den Kolleginnen und Kollegen wird erwartet, dass sie sich für eine optimale Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren. Dieses setzt voraus, dass die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter persönlich auch anderen Organisationseinheiten und weiteren Führungskräften vorgestellt werden. Hierbei sollten auch die Kommunikationswege E-Mail und Intranet genutzt werden.

Die einzelnen Schritte der Einführung und Betreuung finden sich in der nachfolgenden Merkpostenliste.

7.6 Anlage 6: Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze
Seite 1 von 5

Führungsgrundsätze des Bundesamtes für Strahlenschutz

Führung ist die zielgerichtete Anleitung und Unterstützung der Beschäftigten zur optimalen Aufgabenerfüllung für das Amt.

Gute Führung fördert die Bereitschaft der Beschäftigten, Verantwortung zu übernehmen, mitzudenken und selbständig zu handeln.

Warum Führungsgrundsätze?

Erfolgreiche Arbeit im BfS erfordert kompetente Führung. Führungskräfte sind Vorbilder für die Beschäftigten. Verantwortungsvolles Handeln der Führungskräfte sorgt für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Motivation der Beschäftigten und Engagement zur Erreichung der Ziele des Amtes.

Die Führungsgrundsätze formulieren den Anspruch des Amtes an seine Führungskultur. Sie sind verbindlich und unterstützen die Führungskräfte des Amtes. Diese Grundsätze werden im Führungsalltag immer wieder auf ihre Umsetzung hin überprüft und reflektiert; ihre Einhaltung kann beim unmittelbaren Vorgesetzten eingefordert werden. Sie sind ein Ergebnis des Leitbildprozesses und konkretisieren das Leitbild des Amtes im Bereich "Führung" und sind in einem beteiligungs- und konsensorientierten Prozess mit allen Beschäftigten sowie den Führungskräften erarbeitet worden.

Jede Führungskraft orientiert sich an diesen Grundsätzen und wird an diesen gemessen. Neue Führungskräfte werden unter Beachtung der in den Grundsätzen beschriebenen Anforderungsprofile ausgewählt. In gemeinsamer Verantwortung der Beschäftigten, der Führungskräfte, der gewählten Gremien und der Amtsleitung geht es darum Sorge zu tragen, dass diese Führungsgrundsätze auch im Alltag von allen gelebt werden. So tragen die Führungsgrundsätze dazu bei, dass sich im Amt ein gemeinsames Führungsverhalten und ein einheitliches Bild von Führung entwickelt.

Was wir von Führungskräften im BfS erwarten

Unsere Anforderungen an die Führungskräfte orientieren sich an den spezifischen Aufgaben einer technisch-wissenschaftlichen Bundesoberbehörde.

Stand: 20.05.2003

7.7 Anlage 7: Gesprächsleitfaden Exit-Interviews

Fragenkatalog Exit-Interview

1. **Was war der Hauptgrund für Ihren Wunsch, das Unternehmen zu verlassen? Gab es persönliche Gründe?**

2. **Arbeitsumfeld und Team**
 - Wie haben Sie als neuer Mitarbeiter die Integration ins Unternehmen erlebt?
 - Haben Sie sich ausreichend betreut gefühlt?
 - Wie schätzen Sie die Qualität der Mitarbeiterführung ein?
 - Wie haben Sie die Zusammenarbeit im Team erlebt?
 - Was hat Ihnen in Ihrem Arbeitsumfeld (Arbeitsatmosphäre, Arbeitsplatzausstattung) nicht gefallen? Was hätten Sie sich anders gewünscht? Was haben Sie vermisst?
 - Wie beurteilen Sie den Umgang mit Informationen und die Kommunikation im Unternehmen?
 - Hatten Sie die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzubringen oder eigene Ideen zu verwirklichen?
 - Gab es etwas, was Sie verletzt oder verärgert hat?

3. **Tätigkeit, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Gehalt**
 - Waren Sie mit Ihren Aufgaben und dem Verantwortungsbereich im Unternehmen zufrieden?
 - Ist Ihre Arbeit anerkannt worden? Wurde Ihre Meinung ernst genommen?
 - Mit welchen Erwartungen sind Sie zu uns gekommen? Wurden sie erfüllt?
 - Welche Entwicklungsperspektiven haben Sie Ihrer Meinung nach im Unternehmen gehabt?
 - Wurden Versprechungen oder Zusagen eingehalten?
 - War die Vergütung Ihrer Meinung nach angemessen?

4. **Welche Veränderungen wären nötig gewesen, um Sie im Unternehmen zu halten? Was würden Sie vorschlagen, um die Situation zu verbessern?**

Notizen

7.8 Anlage 8: Vorschlag für die Weiterentwicklung des Bogens für die Kooperationsgespräche

Blaue Schrift = Weiterentwicklung

An das
Referat für Personal, Fortbildung

im Hause

Durchführung eines Kooperationsgesprächs

1. Persönliche Daten

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	Arbeitseinheit	Dienststellung	Amts-/Dienstbezeichnung
Name der Führungskraft	Arbeitseinheit	Dienststellung	Amts-/Dienstbezeichnung

Am _____ hat das in der " Richtlinie für die Durchführung von Kooperationsgesprächen im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit und in seinem Geschäftsbereich" vorgesehene Kooperationsgespräch für das Jahr _____ stattgefunden.

2. Gemeinsame Analyse der erzielten Arbeitsergebnisse

2.1 Welche der für den Betrachtungszeitraum gesetzten Ziele wurden erreicht?

2.2 Welche Ziele wurden nicht erreicht?

2.3 Worauf sind gute oder weniger befriedigende Ergebnisse zurückzuführen?

Stimmen Mitarbeiter(in) und Vorgesetzte(r) in dieser Einschätzung überein?

Ja Nein

3. Analyse der Arbeitsergebnisse in Bezug auf Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen

3.1 Bei welchen Kenntnissen, Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiterin/der Mitarbeiters hat sich im Betrachtungszeitraum eine wesentliche Änderung ergeben?

Stimmen Mitarbeiter(in) und Vorgesetzte(r) in dieser Einschätzung überein?

Ja Nein

3.2 Welche Kenntnisse und Erfahrung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters können noch genutzt werden?

4. Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(in)

4.1 Wie kann/wird die Führungskraft zur Optimierung der Arbeitssituation und der Zusammenarbeit beitragen?

4.2 Zielvereinbarungen zum Inhalt des Verantwortungsbereichs:

5. Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen

5.1 Geplante Maßnahmen innerhalb der nächsten 12 Monate:

Ziel	Maßnahme	Verantwortlich	Termin

5.2 Geplante Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der nächsten 2 – 3 Jahre:

Ziel	Maßnahme	Verantwortlich	Termin

6. Anlagen und Ergänzungen

6.1 Aktuelles Kompetenzprofil der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vorhanden?

Ja Nein Wird erstellt bis.....

6.2 Ergänzende Bemerkungen

6.3 Wird von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eine ergänzende schriftliche Erklärung zu diesen Aufzeichnungen abgegeben?

Ja Nein

Datum	Mitarbeiter/Mitarbeiterin	Führungskraft

7.9 Anlage 9: Leitlinie für Zielvereinbarungen

21-15-Zielvereinbarung
Seite 1 von 7

Leitlinie Zielvereinbarungen

1	Vorwort	2
2	Was sind Ziele?	2
3	Wie können Ziele formuliert werden?	2
4	Was sind Zielvereinbarungen?	3
5	Wozu Zielvereinbarungen?	3
6	Zielvereinbarungen im BfS	4
6.1	Ziele und Aufgabenplanung des BfS	4
6.2	Abschluss von Zielvereinbarungen	4
6.3	Kontrolle der Zielerreichung	5
7	Evaluierung	5

Stand: 08.04.2008

7.10 Anlage 10: Dienstvereinbarung (DV) Fortbildung

Dienstvereinbarung

Zwischen dem Bundesamt für Strahlenschutz (BfS)
und
dem Gesamtpersonalrat des BfS

wird folgende Dienstvereinbarung über die Fort- und Weiterbildung (Qualifizierung) im BfS geschlossen:

1. Einleitung

Ein hohes Qualifikationsniveau und die arbeitsbegleitende Fortbildung dienen der Verbesserung von Qualität, Effektivität und Effizienz bei der Erledigung der dem BfS übertragenen Aufgaben, der Förderung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Steigerung von Kompetenzen. Qualifizierung ist Teil der Personalentwicklung des BfS. Die Möglichkeit zur Fortbildung steht grundsätzlich allen Beschäftigten offen. Sie ist abhängig vom Bedarf, den Prioritäten und den finanziellen Rahmenbedingungen.

Es ist das Bestreben aller Beteiligten,

- die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (Qualifizierungsmaßnahmen) an den wachzunehmenden Aufgaben der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters auszurichten und dabei auch die persönlichen und sozialen Kompetenzen sowie die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten einzubeziehen,
- allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unabhängig von ihrer Dienststellung Qualifizierungsmaßnahmen zugänglich zu machen,
- Qualifizierungsbedarf systematisch zu ermitteln und in zeitlicher Vorausschau zu planen,
- die Qualität der Maßnahmen zu überprüfen und für ein hohes Qualitätsniveau Sorge zu tragen sowie
- die Mitbestimmungsverfahren bei der Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Qualifizierungsmaßnahmen transparent und effizient zu gestalten.

Die in der Vereinbarung zur Integration von Menschen mit Behinderung und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und den Behörden seines Geschäftsbereichs vom 21.06.2007 unter Punkt 10 „Berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung, Qualifizierung“ aufgeführten Regelungen sind zu beachten.

7.11 Anlage 11: Fragebogen „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“

Fragebogen

Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern

Name und Abteilung: _____

Ich bin generell an einer Aktion „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“ interessiert.

Ja

Nein

Ich bin an einer solchen Aktion interessiert, und zwar

nur während der Arbeitszeit

auch außerhalb der normalen Arbeitszeit

Ich möchte mein Wissen/ meine Erfahrungen im Rahmen einer solchen Veranstaltung an interessierte Kolleginnen und Kollegen weitergeben.

Ja

Nein

Ich möchte mein Wissen über bestimmte Bereiche des Unternehmens erweitern und würde als Zuhörer an solchen Veranstaltungen teilnehmen.

Ja

Nein

Auf folgenden Gebieten verfüge ich über spezielle Kenntnisse und Erfahrungen und möchte diese an Interessierte weitergeben:

1. _____
2. _____
3. _____

In folgenden Bereichen/ zu folgenden Fragen möchte ich gerne mehr wissen:

1. _____
2. _____
3. _____

Anregungen und Bemerkungen:

7.12 Anlage 12: Leitlinie BEM

Leitlinie zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) gemäß § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX im Bundesamt für Strahlenschutz

Präambel

Die Gesundheit der Beschäftigten ist ein wichtiges Anliegen des Bundesamtes für Strahlenschutz. Wir wollen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soziales, psychisches und physisches Wohlbefinden erhalten und fördern. Wir wollen erkrankten Kolleginnen und Kollegen helfen, wieder gesund zu werden, und dazu beitragen, sie wieder in den Arbeitsprozess im BfS einzugliedern. Die sich aus § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) ergebende Verpflichtung des BfS zur Einführung eines BEM gilt sowohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für Beamtinnen und Beamte. Für Auszubildende gilt diese Leitlinie entsprechend. Das BEM wird vom BfS als wichtiges Instrument im Rahmen der Gesundheitsförderung gesehen. Es ist als Hilfsangebot für diejenigen Beschäftigten des BfS gedacht, die innerhalb eines Jahres insgesamt mehr als sechs Wochen krankheitsbedingt nicht arbeiten konnten. Es geht im Wesentlichen darum, arbeitsbezogene Krankheitsursachen zu erkennen und abzustellen und gegebenenfalls die Rückkehr aus der Krankheit zu unterstützen.

Ziel des BEM ist es:

- die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen,
- die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern,
- Behinderungen und chronische Erkrankungen zu vermeiden und
- das Beschäftigungsverhältnis zu sichern.

1. Rechtliche Grundlagen

Die rechtliche Grundlage für das BEM ist § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX. Danach ist die Dienststelle verpflichtet, mit der Personalvertretung, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, die Möglichkeiten zu klären, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann, sofern Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig gewesen sind. Einen Anspruch auf BEM haben darüber hinaus auch Beschäftigte, die weniger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, wenn damit die Entstehung einer Schwerbehinderung oder die Dauerhaftigkeit eines gesundheitlichen Leidens vermieden werden kann. Damit wird der präventive Charakter dieses Instruments deutlich. Die Vorschriften über die Dienstunfähigkeit nach dem Bundesbeamtengesetz bleiben unberührt.

2. Einleitung des BEM-Verfahrens

Die Dienststelle prüft anhand der Dauer der Arbeitsunfähigkeitszeiten bezogen auf die letzten zwölf Monate, ob im Einzelfall die Voraussetzungen des § 84 Abs. 2 SGB IX vorliegen. Das Personalreferat überprüft hierzu einmal monatlich anhand der Krankmeldungen, ob Beschäftigte innerhalb der letzten zwölf Monate länger als sechs Wochen krankheitsbedingt nicht im Dienst waren. Dabei ist es unerheblich, ob diese Zeitspanne durch mehrere kurze Ausfallzeiten oder durch eine längere am Stück erreicht wurde. Sofern diese Voraussetzungen erfüllt sind, leitet ausschließlich das Personalreferat ohne Beteiligung der Führungskraft das BEM-Verfahren unverzüglich durch eine erste Kontaktaufnahme mit der betroffenen Person ein.

Stand: 05/12

1

7.13 Anlage 13: Wissensmatrix

Aufgabe	
Zeitanteil der Aufgabe:	
Worum geht es bei der Aufgabe?	
Was soll das Ergebnis der Aufgabe sein?	
Wer ist der Kunde des Auftragsergebnisses?	
Wer ist Aufgabensteller/Beauftragender?	
Bei der Aufgabe ist zu beachten:	
Die Aufgabe besteht aus folgenden Tätigkeiten/Funktionen:	
Kritische Erfolgsfaktoren bezogen auf diese Aufgabe sind:	
Welchen Einstieg würden Sie derjenigen Person raten, die diese Aufgabe übernimmt?	
Schnittstellen, die zu beachten sind	
Wer sind ihre Ansprechpartner (Name und Telefonnummer)?	
Welche Notfälle kommen im Zusammenhang mit der Aufgabe vor und wie sollte man damit umgehen?	
Welche Dinge sind zur Zeit noch offen und wo muss ihrer Meinung nach sofort weitergemacht werden?	
Was darf beim Erledigen dieser Aufgabe unter keinen Umständen passieren?	
Welche Störquellen kennen Sie im Zusammenhang mit der Aufgabe und wie sollte man damit umgehen?	
Was sind ihrer Meinung nach die besten Methoden beim Umgang mit der Aufgabe?	
Wenn bei der Erledigung der Aufgabe etwas da-	

neben geht, wer kann helfen?	
Wer ist ein relevanter Ansprechpartner für die Aufgabe?	
Wo sind wichtige Informationen und Unterlagen abgespeichert/hinterlegt? → Anlage: Aktenplan	
Stehen Sie im Notfall für Fragen zur Verfügung? Wo kann ihr Nachfolger sie erreichen?	

7.14 Anlage 14: BfS-Leitbild

Leitbild
Seite 1 von 3

Bundesamt für Strahlenschutz Verantwortung für Mensch und Umwelt

Unser Leitbild

Unser Leitbild beschreibt die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeiteten und getragenen Grundsätze und Zielsetzungen der Arbeit des Bundesamtes für Strahlenschutz (BfS). Es gibt Orientierung und hilft, festgelegte Ziele zu erreichen. Es nennt unsere Aufgaben und beschreibt unsere Prinzipien. Das Leitbild formuliert Grundsätze für die Gestaltung der Organisation sowie für den Umgang miteinander und mit externen Partnern.

Was wir tun

Wir arbeiten für die Sicherheit und den Schutz der Menschen und der Umwelt vor Schäden durch ionisierende und nichtionisierende Strahlung. Im Bereich der ionisierenden Strahlung geht es z.B. um die Röntgendiagnostik in der Medizin, die Sicherheit beim Umgang mit radioaktiven Stoffen u.a. in der Kerntechnik und den Schutz vor erhöhter natürlicher Radioaktivität. Zu den Arbeitsfeldern im Bereich nichtionisierender Strahlung gehören u.a. der Schutz vor UV-Strahlung und den Auswirkungen des Mobilfunks. Dabei hat Vorsorge zum Schutz der Bevölkerung, der Beschäftigten in der Arbeitswelt und der Patientinnen und Patienten in der Medizin eine entscheidende Bedeutung. Wichtiger Bestandteil der Strahlenschutzvorsorge sind unsere kontinuierlichen Messungen der Radioaktivität in der Umwelt. Unsere Aufgabenfelder sind der gesundheitliche, der umweltbezogene und der physikalisch-technische Strahlenschutz, der radiologische Notfallschutz, die kerntechnische Sicherheit, die staatliche Verwahrung von Kernbrennstoffen, die Entsorgung radioaktiver Abfälle sowie die Sicherheit der Beförderung und Aufbewahrung von Kernbrennstoffen.

Wir gehen auf die Fragen und Sorgen der Bürgerinnen und Bürger ein. Wir führen den Dialog und geben im Rahmen einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit kompetent, verständlich und zeitnah Informationen, mit dem Ziel, Vertrauen in unsere Arbeit zu schaffen.

Der sich ständig weiterentwickelnde Stand von Wissenschaft und Technik beim Schutz vor Strahlenrisiken ist Gegenstand, Maßstab und Ansporn für unsere Arbeit. Auf dieser Grundlage empfehlen wir Maßnahmen und Regelungen, die der Vorsorge und dem Schutz der Bevölkerung dienen.

Wir verstehen uns über unsere gesetzlichen Aufgaben hinaus als Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger, Bundesministerien, Wissenschaft, Wirtschaft, Medizin, öffentliche Verwaltung, Medien und Verbände.

Wir erarbeiten fachlich-wissenschaftliche Empfehlungen für unsere vorgesetzte Behörde, das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und unterstützen sie bei der Gestaltung rechtlicher Regelungen.

Stand: 20.05.2003

8. Quellen

Bundesministerium des Innern: Personalentwicklungskonzept, 2006.

Dienstvereinbarung für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten im Geschäftsbereich des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (in der Fassung vom 10.09.2009).

Dienstvereinbarung zur Einführung eines leistungsorientierten Entgelts im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (in der Fassung vom 14.11.2008).

Haufe Akademie: Grundlagen erfolgreicher Personalentwicklung, Dezember 2012.

Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001: 2008).

Leitbild des Bundesamtes für Strahlenschutz (Stand: 20.05.2003).

Richtlinie für die Durchführung von Kooperationsgesprächen im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit und seinem Geschäftsbereich.

Steuerungsgruppe Personalentwicklung : Qualifizierungsprogramm für Nachwuchs-Führungskräfte im BfS, Februar 2009.

Vereinbarung zur Integration von Menschen mit Behinderung und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und den Behörden seines Geschäftsbereichs, Berlin, 21.06.2007.

http://www.bakoev.bund.de/DE/03_Unser_Fortbildungsangebot/01_Unser_Veranstaltungsangebot/01_Themen/10_F%C3%BChrungsfortbildung/ergaenzende_hinweise.html?nn=33720 (Abruf: 18.09.2013).

<http://www.bfs.de/de/bfs/wir/organigramm> (Zugriff: 18.09.2013).

http://www.haufe.de/personal/hr-management/talentmanagement/kompetenzmanagement-und-nachfolgeplanung_80_99128.html (Zugriff: 12.06.2013).

<http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/fluktuationsanalyse.php> (Zugriff: 14.06.2013).

<http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/standag/gesamt.pdf> (Zugriff: 22.04.2014)

<http://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-m-p/nachfolgeplanung/> (Zugriff: 12.06.2013).

<http://www.tvoed.org/tvoed-nachteile.html> (Zugriff: 13.08.2013).

<https://intranet.bfs.de/> (letzter Zugriff: 08.01.2014).