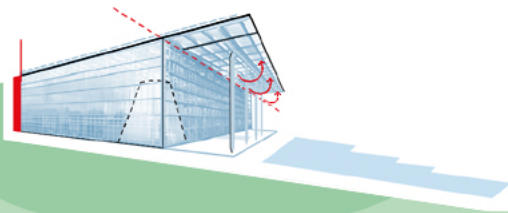


Fortbildungsakademie Herne

Ab morgen Führungskraft

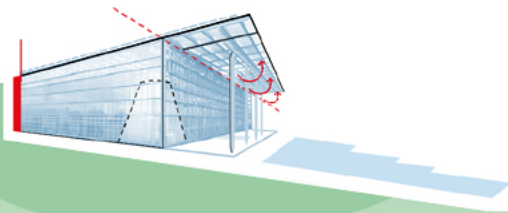
*Fortbildung als Beitrag zur
Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur
in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalens*



Unser Auftrag

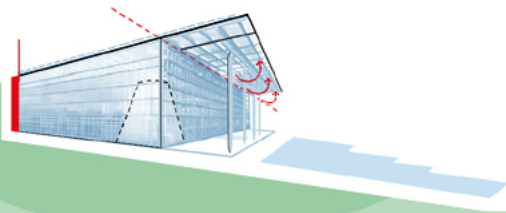
Ressortübergreifende Fortbildung und Beratung

- Ressortübergreifend die Kompetenzen der Beschäftigten der Landesverwaltung zu entwickeln und zu verbessern
- Organisationseinheiten dabei zu unterstützen, ihre Aufgaben besser wahrzunehmen
- In der Landesverwaltung durch Fortbildung und Beratung Reformprozesse zu begleiten und zu unterstützen



Ein gemeinsames Führungsverständnis, eine gemeinsame Führungskultur erfordern ein gemeinsames Wertesystem!

- Werte bestimmen unser Handeln
- Wertvorstellungen werden durch Elternhaus, Arbeitswelt und Freundeskreis geprägt
- Werte sind der Maßstab, der Führungskräfte bewusst oder unbewusst entscheiden lässt
- Werte in Organisationen werden von insbesondere von jungen Führungskräften immer wieder kritisch reflektiert und überprüft



Rahmenbedingungen für Fortbildung und Beratung

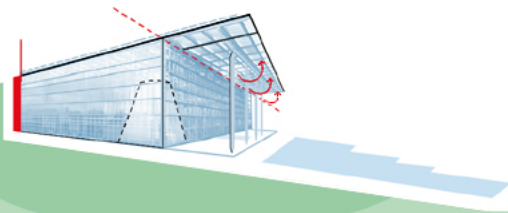
Prinzip der Ressorthoheit

Rahmen-Leitbild für die Landesverwaltung

Binnenmodernisierung mit den Prioritäten

- Führungsgrundsätze
- Kompetenzmodell
- Fortbildungskonzeption für Führungskräfte/Aktivierende Führung
- Potentialanalyse
- Rotation

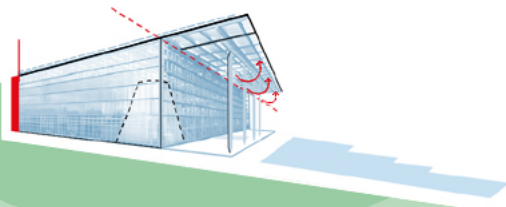
*(Bis 2005 Fahrplan zu Binnenmodernisierung
Ab 2006 Vom Fahrplan zum Wettbewerb)*



Landeseinheitliche Führungsgrundsätze

als normative Vorgabe

- Vorbildfunktion
- Innovation
- Flexibilität
- Information
- Delegation
- Zielorientierung
- Kontrolle
- Zusammenarbeit
- Kritik- und Konfliktfähigkeit
- Personalentwicklung

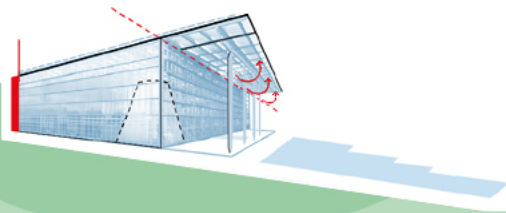


Kompetenzmodell

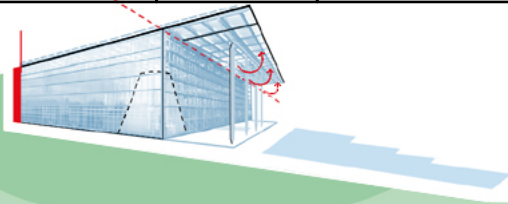
Konsequenzen: ressortübergreifend einheitliches Kompetenzmodell für die Auswahl von Führungskräften

→ Basis: gemeinsam formulierte Führungsgrundsätze

- Personalführungskompetenz
- Personalentwicklungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Strategische Orientierung
- Qualitäts- und Zielorientierung
- Bürger- und Kundenorientierung
- Veränderungskompetenz
- Gesellschaftliche/politische Kompetenz
- Fach-/Methodenkompetenz



	1	2	3	4	5	6	7
Personalführungs-kompetenz	Gibt Vorgaben	Erläutert Handlungs-rahmen	Fordert und übernimmt Anregungen zu definierten Zielen	Schafft Klarheit über und Identifikation mit Zielen	Befähigt Team zur Übernahme von Verantwortung	Inspiriert Teams zu Hochleistungen	Prägt Hochleistungskultur
Personal-entwicklungs-kompetenz	Unterstellt selbstständige Entwicklung	Unterstützt MA-Entwicklung reaktiv	Motiviert MA aktiv, sich zu entwickeln	Fördert positionsbezogen durch verhaltens-orientiertes Feedback	Fördert gezielt nach personenspezifischen Entwicklungsschritten	Begleitet und fördert MA nach langfristigen Entwicklungsplänen	Ermöglicht außergewöhnliche Entwicklungen
Team-fähigkeit	Hilft, wenn gefragt	Unterstützt andere	Tauscht sich regelmäßig mit anderen aus	Praktiziert ausgeprägte Teamorientierung	Initiiert und prägt Zusammenarbeit	Entwickelt und investiert in Kooperationen	Schafft neuartige, innovative Partnerschaften
Strategische Orientierung	Kennt eigenen Ver-antwortungs-bereich	Versteht strategische Gesamtzusammen-hänge	Handelt auf Basis übergeordneter Strategien	Formuliert eigene Konzepte im Rahmen übergreifender Strategien	Trägt zur Entwicklung übergreifender Strategien bei	Entwickelt übergreifende Strategien	Entwickelt im Grundsatz neue, bahnbrechende Strategien
Qualitäts- und Ziel-orientierung	Orientiert sich an gestellten Aufgaben	Erreicht Ziele	Erreicht Ziele auf strukturierte Weise	Erreicht Ziele und hat Anspruch darüber hinaus	Verbessert Prozesse, um bessere Ergebnisse zu erzielen	Verändert Prozesse/Strukturen, um nachhaltige Ergebnisverbesserungen zu erzielen	Optimiert Strukturen grundlegend, um dauerhaft höhere Ergebnisniveaus zu erzielen
B/K-Orientierung	Akzeptiert B/K-bedürfnisse	Bereitschaft sich auf den B/K einzustellen	Versteht B/K Bedürfnisse	Erfüllt B/K-Bedürfnisse	Antizipiert B/K-Bedürfnisse auf Basis vertrauensvoller Beziehungen	Verbessert systematisch B/K-Beziehungen	Entwickelt grundlegende Verbesserungen der B/K-Beziehungen
Ver-änderungs-kompetenz	Ist offen für marginale-Ver-besserungen	Versteht und akzeptiert die Notwendigkeit von Veränderungen	Identifiziert und vertritt Veränderungen	Überzeugt andere von erforderlichen Veränderungen	Motiviert andere nachhaltig, sich aktiv in Veränderungen einzubringen	Schafft umfassende Bereitschaft für den Wandel	Gestaltet eine auf Veränderungen ausgerichtete Behördenkultur
Gesell-schaftliche/politische Kompetenz	Setzt parlamentarisch legitimierte Vorgaben um	Versteht grundlegende gesellschaftliche/politische Zusammenhänge	Verfügt über vertieftes und breites Verständnis gesellschaftlicher/politischer Strukturen	Kann relevante gesellschaftliche politische Lage präzise analysieren	Handelt im differenzierten Verständnis des gesellschaftlichen/politischen Umfeldes	Gibt Impulse im gesellschaftlichen/politischen Raum	Gestaltet gesellschaftl./politische Rahmenbedingungen der Behörde maßgeblich mit
Fach-/Methoden-kompetenz	Hat relevante praktische Erfahrung	Hat vertiefte Fach-kenntnisse	Vertieft Fachkenntnisse kontinuierlich	Verbindet Fachwissen mit gesamthafter Perspektive	Bringt Fachwissen aktiv zur Wirkung	Setzt Fachwissen übergreifend und effektiv ein	Treibt Entwicklung der Behördenlandschaft durch Einsatz eigener und anderer Expertise



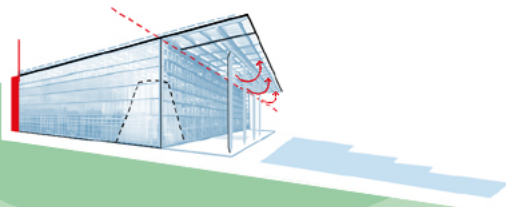
Verändertes Führungsverständnis erfordert verändertes Führungstraining

Konsequenzen: Ressortübergreifende Erarbeitung von Grundsätzen für eine
aktivierende Führung in der Landesverwaltung

„Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu machen“

in der Fortbildung:

- Selbstverständnis der Führungskräfte
- Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung
- Steuern und Führen durch Zielvereinbarungen
- Führen von Teams
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe



Führung in der modernen Verwaltung

Ressortübergreifendes Training für Nachwuchsführungskräfte

Führung I: Einstiegsfortbildung für angehende Führungskräfte (höherer Dienst)

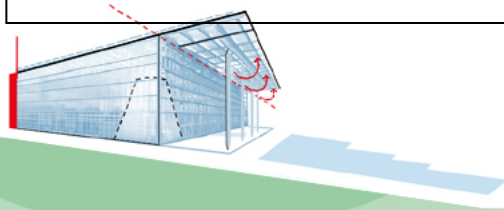
- Orientierung in der Landesverwaltung
- Grundzüge der Kommunikation und Führung
- Haushalt und betriebswirtschaftliche Steuerungselemente in der Landesverwaltung
- Grundlagen des Personalwesens

Führung II: Führungskompetenz: Vertiefung der bislang erworbenen Kenntnisse auf der Grundlage praktischer Erfahrungen als Führungskraft

Führung III: Vertiefung der Führungskompetenz anhand konkreter Fallbeispiele aus der eigenen Führungspraxis

Pflichtfortbildung bis A 16

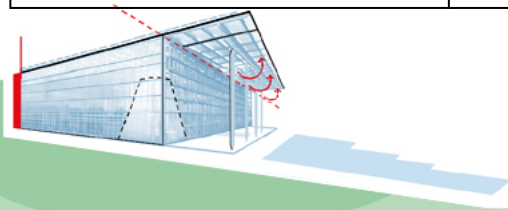
Führungstraining für den gehobenen Dienst, Führen ohne Weisungsbefugnis, Rollenwechsel



Führung in der modernen Verwaltung

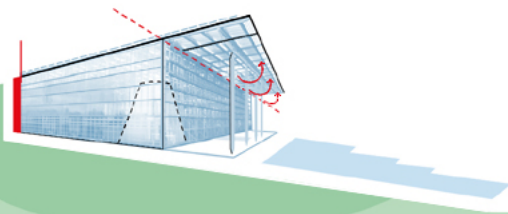
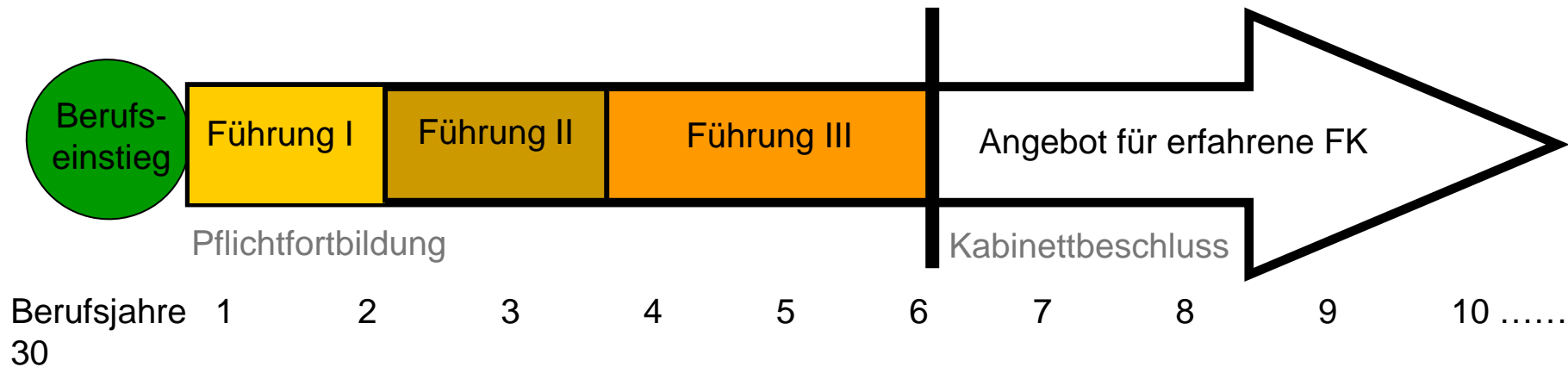
Ressortübergreifende Führungsfortbildung für erfahrene Führungskräfte

Obere Führungsebene	Veranstaltungen für die obere Führungsebene (Führungszirkel, Aktivierende Führung Informationsveranstaltungen)		
	Aktivierende Führung		
Mittlere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensorientierte Seminarangebote, klassische Führungsseminare • Behördenspezifische Seminare je nach Bedarfslage 		
Untere Führungsebene			
Hierarchieübergreifendes Angebot	Aktuelle Angebote	Change Management	Verwaltungsmanagement
	<ul style="list-style-type: none"> • Europakompetenzen • Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • E-Government • Demografischer Wandel • TV-L 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare zum Change- und Integrationsmanagement • Workshops zur Begleitung von konkreten Veränderungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung • Anwendungsorientierte Seminare im Bereich „Neue Steuerung“

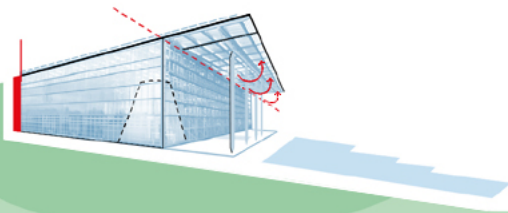
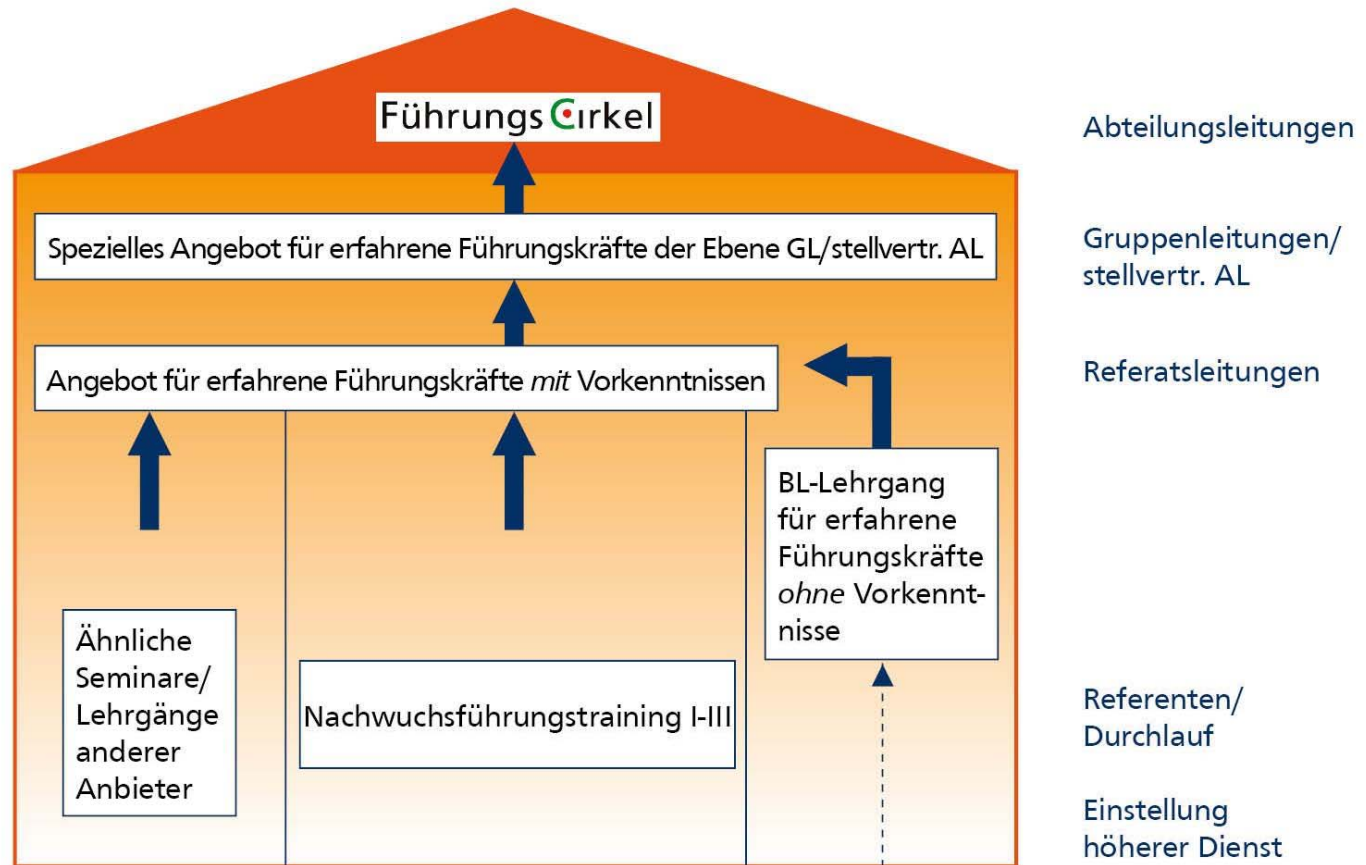


Berufsbegleitendes Lernen:

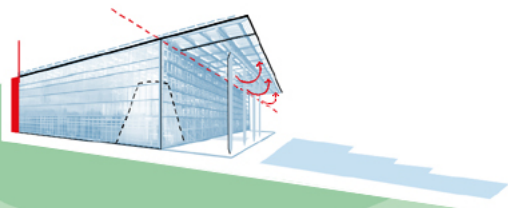
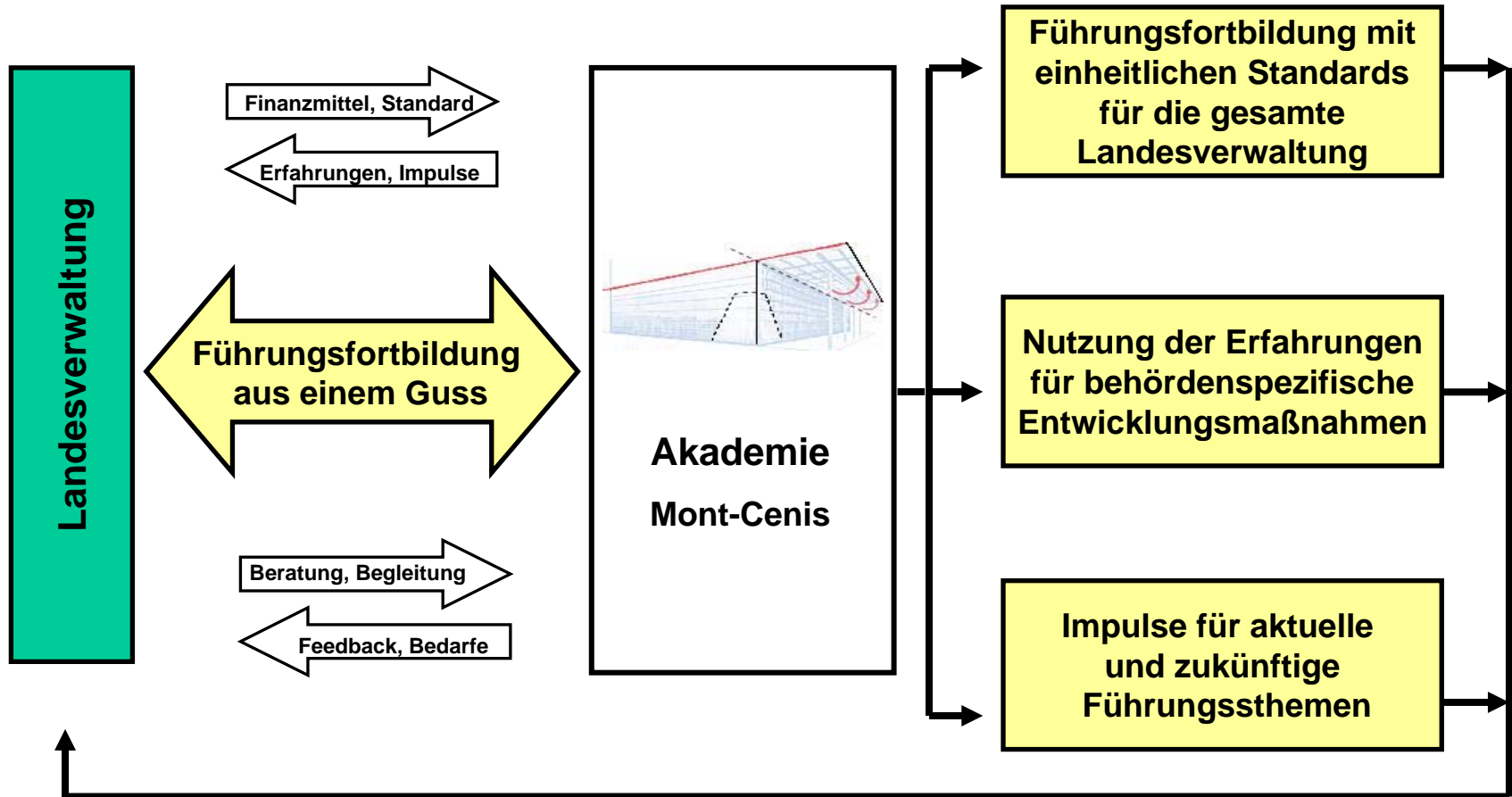
Führungfortbildung in der Landesverwaltung NRW



Fortbildungspfade zur Erreichung von Führungspositionen



Zentrale Rolle der Akademie im Rahmen der Führungsbildung



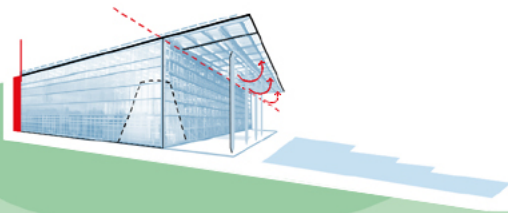
Bausteine des Führungskräftetrainings

Führung I

Orientierung in der Landesverwaltung,
vermittelt folgende Themen:

- Sozial, Wirtschafts- und Kulturgeschichte des Landes NRW
- Verwaltungsaufbau und -abläufe
- Hilfreiche Ansprechpartner
- Erwartungen an eine Führungskraft
- Aktuelle Themen in der Landesverwaltung

in 3 Tagen



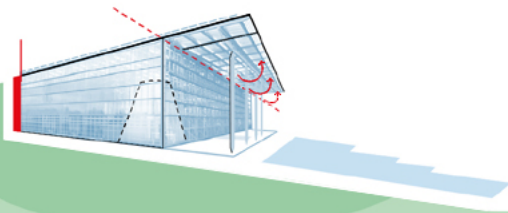
Bausteine des Führungskräftetrainings

Führung I

Grundzüge der Kommunikation und Führung,
vermittelt folgende Themen:

- Die Führungskraft in der Landesverwaltung:
Aufgaben, Anforderungen und Rollenverständnis
- Kommunikation und Gesprächsführung
- Führen von Teams in Zeiten des Wandels
- Gesprächsführung und Konfliktmanagement

in 3 x 3 Tagen



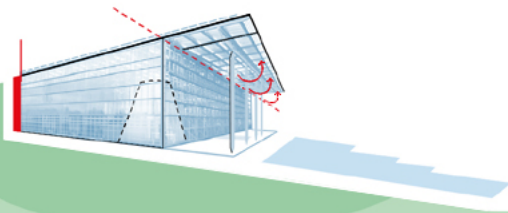
Bausteine des Führungskräftetrainings

Führung I

Betriebswirtschaftliche Steuerungselemente,
vermittelt folgende Themen:

- Grundlagen des Haushaltsrechts
- Betriebswirtschaftliche Zielsysteme
 - monetäre und qualitative Steuerungsansätze
- Zusammenhänge der in der Landesverwaltung eingesetzten Steuerungselemente

in 3 Tagen



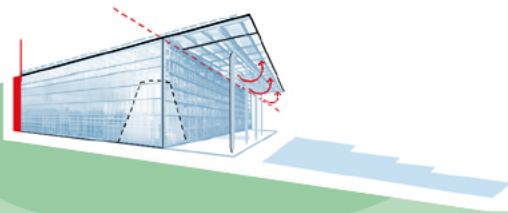
Bausteine des Führungskräftetrainings

Führung I

Grundlagen des Personalwesens,
vermittelt folgende Themen:

- TV-L — Grundlagen
- Personalhaushalt und Personalwirtschaft
- Öffentliches Dienstrecht
- Beamtenrecht
- Beurteilungswesen

in 3 Tagen



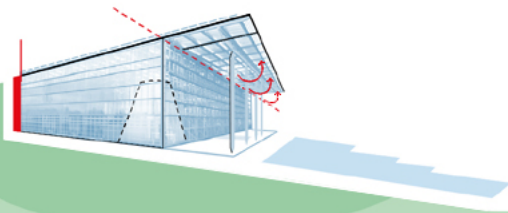
Bausteine des Führungskräftetrainings

Führung II

Führungskompetenz,
vermittelt vertiefend folgende Themen:

- Führungsrolle und Führungsinstrumente
- Kommunikation und Kooperation
- Steuerung von Organisationsprozessen anhand von betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen

in 3 x 3 Tagen



Bausteine des Führungskräftetrainings

Führung III

Führung und Zusammenarbeit
vermittelt vertiefend folgende Themen:

- Schwierige Gespräche und Interventionen
- Personal- und Teamentwicklung
- Aufgaben- und Leistungssteuerung

in 3 x 3 Tagen

