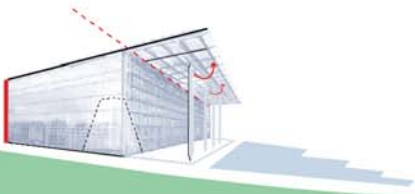


Fortbildungsakademie Herne

Ressortübergreifender Partner in Sachen Fortbildung in NRW

Unser Nachwuchs – Die Führungskräfte von Morgen

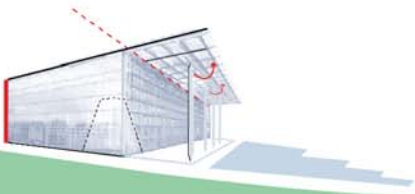
*Neue Anforderungen an ein modernes
Nachwuchsführungskräftetraining*



Unter der Glashülle

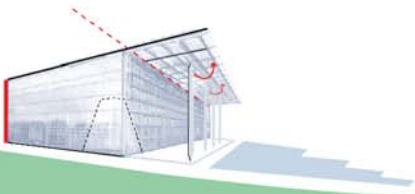
finden Sie auf 12.600 m² :

- Trainingsgebäude mit 12 Seminar- und 12 Gruppenräumen
- Hotel mit 171 Zimmern, davon 6 behindertengerecht und 10 Mutter- und Kindzimmer
- Jährlich über 10.000 Seminarteilnehmer aus Landesverwaltung in rund 1000 Seminaren
- Seminare, Workshops, Fachtagungen, Symposien



Unsere Aufgaben

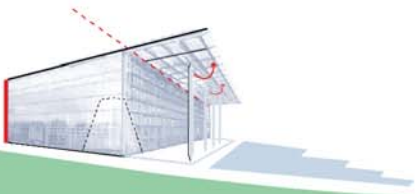
- ressortübergreifend die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten der Landesverwaltung zu entwickeln und zu verbessern
- ganze Organisationseinheiten dabei zu unterstützen, ihre Aufgaben besser wahrzunehmen
- in der Landesverwaltung NRW durch Fortbildung und Beratung den Reform- und Modernisierungsprozess zu begleiten und zu unterstützen



Das Fortbildungsangebot

- Aktualisierung und Optimierung des Fortbildungsangebots im Jahr 2006
- Stärkerer Fokus auf die Qualifizierung der Führungskräfte
- Reaktion auf gesellschaftspolitische Entwicklungen aber auch auf Veränderungen innerhalb der Landesverwaltung

→ **Deutlicher Wandel im Führungsverständnis und in der Führungsarbeit spiegelt sich im Fortbildungsprogramm wider**



Führungsarbeit im Wandel

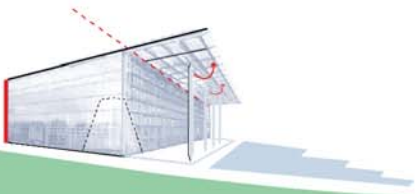
Veränderung von wesentlichen Führungskompetenzen:

früher

- hierarchiegebundenes klar umrissenes Aufgabenprofil:
→ Fachkompetenz
- Führung durch Weisung:
→ Regelorientierung

heute

- schnelle Veränderungszyklen:
→ Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz
- vielfältiges, teils sehr diversifiziertes Aufgabenprofil:
→ Flexibilität und Kreativität in der Aufgabenerledigung
- Mitarbeiterorientierte Führung:
→ kommunikative Kompetenz
→ Sozialkompetenz

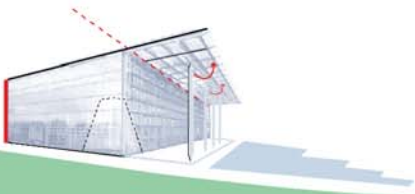


Verändertes Führungsverständnis erfordert modernes Führungstraining

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



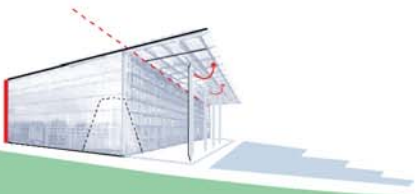
Verändertes Führungsverständnis erfordert modernes Führungstraining

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

„Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu machen“

in der Fortbildung:

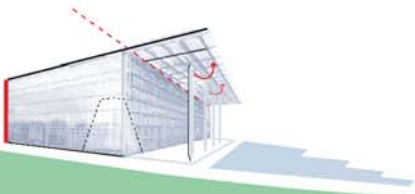
- Selbstverständnis der Führungskräfte
- Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung
- Steuern und Führen durch Zielvereinbarungen
- Führen von Teams
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe



Verändertes Führungsverständnis erfordert modernes Führungstraining

Konsequenzen: **Anpassung der Fortbildungsangebote**

- Aktuelle Themenschwerpunkte
- Neustrukturierung der Programme mit einem Schwerpunkt für die Nachwuchsführungskräfte (Einstiegstraining) und einem Schwerpunkt für erfahrene Führungskräfte (Führung und Management)
- Aktualisierung und Straffung des Einstiegstrainings
- Verzahnung aktueller inhaltlicher Schwerpunkte im Einstiegstraining mit den Schwerpunkten im Programm für erfahrene Führungskräfte



Führung in der modernen Verwaltung: Fortbildung 2008 / 2009

Ressortübergreifendes Nachwuchsführungskräftetraining

Führung I: Einstiegsfortbildung für angehende Führungskräfte (höherer Dienst)

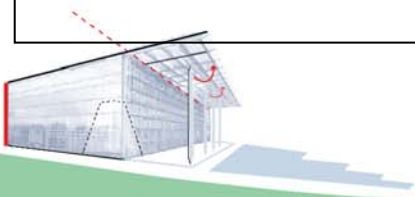
- Orientierung in der Landesverwaltung
- Grundzüge der Kommunikation und Führung
- Haushalt und betriebswirtschaftliche Steuerungselemente in der Landesverwaltung
- Grundlagen des Personalwesens

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

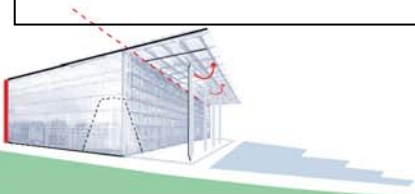
Führungstraining für den gehobenen Dienst, Führen ohne Weisungsbefugnis, Rollenwechsel



Führung in der modernen Verwaltung: Fortbildung 2008 / 2009

Ressortübergreifende Führungsfortbildung für erfahrene Führungskräfte

Obere Führungsebene	Veranstaltungen für die obere Führungsebene (Führungszirkel, Aktivierende Führung, Informationsveranstaltungen)		
Mittlere Führungsebene	Aktivierende Führung		
Untere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensorientierte Seminarangebote, klassische Führungsseminare • Behördenspezifische Seminare je nach Bedarfslage 		
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“

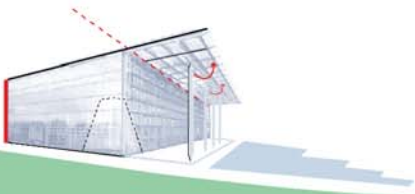


Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

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

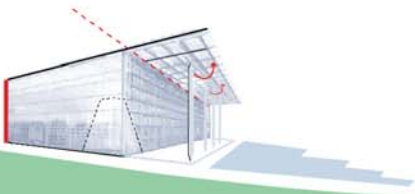


Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

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

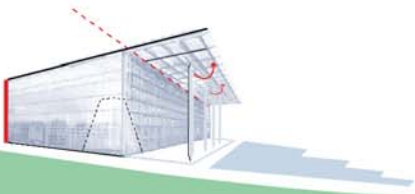


Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Führung I, **Betriebswirtschaftliche Steuerungselemente**,
vermittelt folgende Themen:

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

in 3,5 Tagen

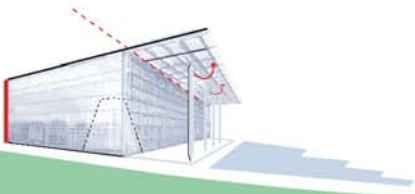


Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Führung I, Grundlagen des Personalwesens,
vermittelt folgende Themen:

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

in 3 Tagen

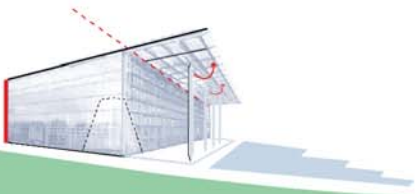


Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

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

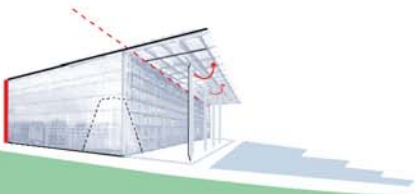


Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Führung III, Führung und Zusammenarbeit,
vermittelt vertiefend folgende Themen:

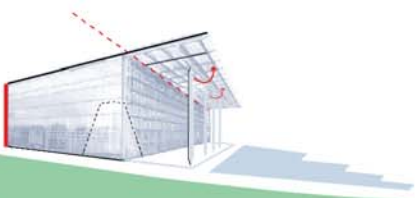
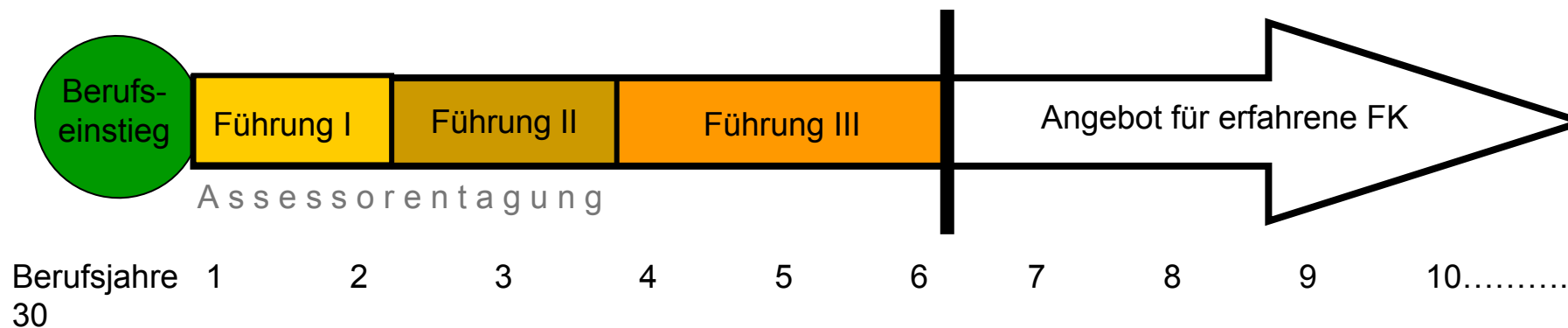
- Schwierige Gespräche und Interventionen
- Personal- und Teamentwicklung
- Aufgaben- und Leistungssteuerung

in 3 x 3 Tagen



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

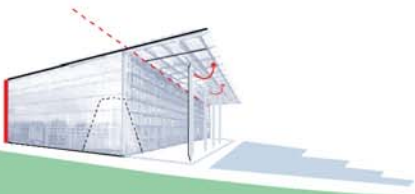
Aktuelle Betrachtung:



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Was haben wir erreicht?

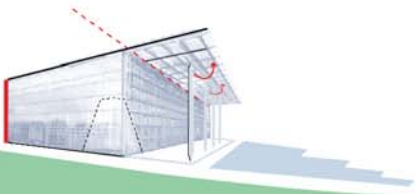
- Identifikation mit dem Land und seinen Strukturen
- Standardisierung der grundlegenden Ideen und Inhalte in der Führungfortbildung
- Vermittlung von ausbaufähigem Grundlagenwissen durch Verzahnung der Inhalte von Einstiegstraining und Angeboten für erfahrene Führungskräfte



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Was ist noch zu tun?

- nahtloser Übergang zu lebenslangem Lernen
- mehr Flexibilität bei der Vermittlung aktueller Sachverhalte
- mehr Flexibilität bei der Wahrnehmung individueller Fortbildungsbedarfe und stärkerer Verzahnung mit Personalentwicklung
- mehr Flexibilität bei abnehmenden Einstellungszahlen



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Weiterführende Ansätze

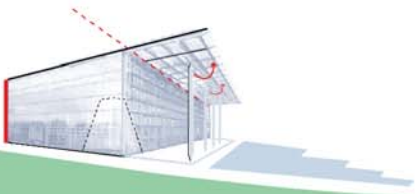
- 1.) **zertifizierte Lehrgänge** (von Beginn an) als Voraussetzung für den Einsatz in verschiedenen Führungsebenen
 - + standardisierte Inhalte für die gesamte Landesverwaltung
 - + Voraussetzungen für Stellenbesetzungen sind klar und einheitlich
 - + Zertifizierung sichert Qualitätsstandard
 - inhaltlich wenig flexible Lehrgangsstruktur
 - individuell bereits vorhandenes Wissen oder Erfahrungen können nicht berücksichtigt werden
 - unwirtschaftlich, da großer Zeitaufwand



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Weiterführende Ansätze

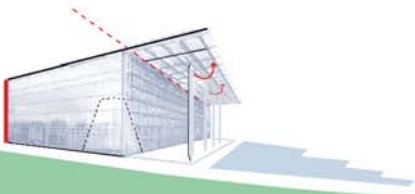
- 2.) Nach einer kurzen Grundlagenschulung (Pflicht für alle Einsteiger):
- Selbstbestimmtes Lernen** in festen Coachinggruppen, regelmäßige Treffen und praxisnahes Lernen, Fachfortbildung nach Bedarf
- + sehr flexibel gehaltene Fortbildungsinhalte, da Gruppen jeweils Themen selbst bestimmen
 - + Flexibilität auch bei nachlassenden Neueinstellungen
 - + enges, ressortübergreifendes Gruppengefüge, das auch kollegiales Coaching ermöglicht
 - keine standardisierten Inhalte
 - Verbindung mit Personalentwicklungskonzept schwierig



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Weiterführende Ansätze

- 3.) **Fortbildungspass**, in dem inklusive dem Einstiegstraining alle Maßnahmen sukzessive eingetragen werden
- + individuelle Auswahl von Weiterbildung je nach Stärken und Schwächen möglich
 - + Festlegung quantitativer und qualitativer Weiterbildungsziele entsprechend der Aufgabenanforderungen
 - + optimale Verbindung mit Personalentwicklung möglich (z. B. durch Punktesystem)
 - + fundierte Grundlage für MA-Gespräche und Stellenbesetzungen
 - wenig Möglichkeiten der inhaltlichen Standardisierung



Modernes Nachwuchsführungskräftetraining

Und wie gehen Sie es an

