

**Kompetenz-
modell**

**Aktivierende
Führung**

**Fortbildungs-
konzeption**

**Führungs-
grundsätze**

FÜHRUNG

Job-Rotation

Coaching

Mentoring

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen.
Führung.

Inhalt

1 Auftrag	4
2 Zusammensetzung	4
3 Methode	5
4 Ergebnisse	6
4.1 Führungsgrundsätze	6
4.1.1 Vorbildfunktion	6
4.1.2 Innovation	6
4.1.3 Flexibilität	6
4.1.4 Information	7
4.1.5 Delegation	7
4.1.6 Zielorientierung	7
4.1.7 Kontrolle	7
4.1.8 Zusammenarbeit	7
4.1.9 Kritik- und Konfliktfähigkeit	7
4.1.10 Personalentwicklung	7
4.2 Einheitliches Kompetenzmodell	8
4.3 Fortbildungskonzeption für Führungskräfte	8
4.3.1 Aktivierende Führung	8
4.3.2 Landeseinheitlichkeit	9
4.3.3 Mindeststandards für die Führungskräftequalifizierung	9
4.3.4 Nachholende Qualifizierung	10
4.3.5 Teilnahmeverpflichtung	10
4.3.6 Transferwirksamkeit	10
4.3.7 Planungsgrundlage	10
4.4 Potenzialanalyse	11
4.5 Job-Rotation	12
4.5.1 Ministerien	12
4.5.2 Landesmittelbehörden/Landesoberbehörden	14
4.5.3 Untere Landesbehörden	14
4.5.4 Empfehlungen für Führungspositionen an Schulen	15
4.6 Coaching	16
4.7 Mentoring	16
4.8 360° Beurteilung	16
Anlagen	
Anlage 1 Bericht der Unterarbeitsgruppe „Kompetenzmodell“	17
Anlage 2 Bericht der Unterarbeitsgruppe „aktivierende Führung“	36
Anlage 3 Stellungnahme des MGSFF	56
Anlage 4 Fahrplan der Verwaltungsmodernisierung	58
Index	59

Einleitung

In einer dienstleistungsorientierten Organisation sind die Menschen, die in und für sie arbeiten, die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Dies gilt auch für die öffentliche Verwaltung. Zahlreiche Untersuchungen aber auch Befragungen der Beschäftigten zeigen, dass dabei den Führungskräften eine zentrale Bedeutung zukommt. Nicht erst seit Veröffentlichung des Berichts der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft“ (sog. Bull-Kommission) ist die wichtige Kultur bestimmende Rolle von Führung bekannt. Ihr Verhalten prägt in hohem Maße die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Landesregierung hat im Juli 2003 einen umfassenden „Fahrplan“ (Anlage 3) verabschiedet, der für insgesamt 16 Themen der Binnenmodernisierung zeitliche Festsetzungen enthält. Unter dem Stichwort „Fortbildung für Führungskräfte“ sieht dieser Fahrplan die Vereinheitlichung der Konzepte eines „aktivierenden Führungsstils“ vor. Dazu soll eine Konzeptentscheidung bis Mitte 2004 getroffen werden. Pilotphase und Evaluation sind im zweiten Halbjahr 2004 geplant, die verpflichtende Teilnahme für alle Führungskräfte ab 2005.

Auf Beschluss der Landesregierung hat sich eine vom Reformbeauftragten geleitete Arbeitsgruppe, bestehend u.a. aus Leitungen unterschiedlicher Behörden, Vertretern der Spitzenverbände der Gewerkschaften und der Hauptpersonalräte sowie Mitgliedern der Regierungskommission, mit dem Thema Führung befasst. Sie hat sich mit Themen wie einem einheitlichen Kompetenzmodell für Führungskräfte, mit Potenzialanalyse, Job-Rotation, Coaching, Mentoring oder 360-Grad-Beurteilung beschäftigt. Das Ergebnis ist in dieser Broschüre dokumentiert.

Die Landesregierung hat im Juli 2004 der Durchführung der im Arbeitsgruppenbericht vorgeschlagenen Pilotphase „Fortbildung zur Aktivierenden Führung“ zugestimmt. Die dabei gewonnen Erkenntnisse sollen zusammen mit den Voten der Ressorts dem Kabinett als Entscheidungsgrundlage für die weitere Verfahrensweise dienen.

Auftrag und Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

1. Auftrag

Nach dem Kabinettsbeschluss vom 8. April 2003 ist das Reformfeld „Führung“ dem Reformbeauftragten zugeordnet. Die Einrichtung einer Arbeitsgruppe war nicht vorgegeben. Sie hat sich aber als zweckmäßig erwiesen, weil die Regierungskommission die Entwicklung von neuen Führungsgrundsätzen, die Vereinheitlichung der Konzepte für die Fortbildung zum aktivierenden Führungsstil und von Vorschlägen für Führungskompetenz-Profile nicht als ihre Aufgabe angesehen hat.

Der am 15. Juli 2003 von der Landesregierung beschlossene „Fahrplan“ der Binnenmodernisierung sieht unter dem Stichwort „Fortbildung für Führungskräfte“ die Vereinheitlichung der Konzepte eines „aktivierenden Führungsstils“ vor, je für die Führung im kleinen Team und für die Leitung von mehrstufigen Organisationseinheiten. Dazu soll eine Konzeptentscheidung bis Mitte 2004 getroffen werden können.

2. Zusammensetzung

Die Regierungskommission hat ihre Kritik an der Führung im öffentlichen Dienst auf Vergleiche mit den Verhältnissen in großen Unternehmen der privaten Wirtschaft gestützt. Deshalb lag es nahe, Mitglieder der Regierungskommission aus dem Unternehmensspektrum an der Arbeit für ein moderneres Führungsmodell für den öffentlichen Dienst zu beteiligen. Auch bot sich an, ein Beratungsunternehmen einzubeziehen, das sich vorwiegend bis ausschließlich weltweit mit der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für Vorstands- und Geschäftsführungsfunktionen und mit dem Auditing von Inhaberinnen und Inhabern entsprechender Funktionen befasst; wer, wenn nicht ein solches Unternehmen, sollte in der Lage sein, dem öffentlichen Dienst in NRW die Anforderungen zu vermitteln, die an Führungskräfte in der privaten Wirtschaft gestellt werden?

Angesichts der horizontalen und vertikalen Vielfalt von Führungsfunktionen in der Landesverwaltung wurde bei der Einrichtung der Arbeitsgruppe „Führung“ darauf verzichtet, allen Ressorts die Beteiligung durch Vertreter der Ministerien anzubieten. Statt dessen wurden neben dem Z-Abteilungsleiter der Staatskanzlei Leiterinnen und Leiter unterschiedlicher Behörden in der Landesverwaltung gebeten, sich der Arbeitsgruppe anzuschließen. Die Gewerkschaften und die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte sind gebeten worden, sich durch ihre Leitungen vertreten zu lassen.

Die Arbeitsgruppe unter Leitung des Reformbeauftragten und in Geschäftsführung von PD Rainer Panenbäcker als Mitarbeiter des Projekts Verwaltungsmodernisierung setzte sich demgemäß wie folgt zusammen:

Als Vertreter der Privaten Wirtschaft

- Dr. Johannes Graf von Schmettow/Egon Zehnder International
- Dr. Frank Steinmetz/Egon Zehnder International (bis 31.12.2003)
- Frau Martina Errens/Egon Zehnder International (ab 01.01.2004)
- Dr. Ludwig Schmidt/Mitglied der Regierungskommission und ehemals Leiter des Werks Leverkusen der Bayer AG
- Dr. Roland Schulz/Mitglied der Regierungskommission und ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter der Henkelgruppe

Als Vertreter der Landesverwaltung

- OLG-Präsidentin Anne-José Paulsen, Düsseldorf
- MDgt Bernhard Nebe, StK
- MDgt Dieter Krell (als ehemaliger Regierungsvizepräsident Düsseldorf)
- RDin Dr. Susanne Reichelt, Vorsteherin des Finanzamts Jülich
- OstD Uwe Ebbighausen, Direktor des Berufskollegs Ratingen

Als Vertreter der Beschäftigten

- dbb-Landesvorsitzender Ralf Eisenhöfer
- ver.di-Landesverband: Bernd Vallentin
- Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte Michael Schrader

Im Hinblick auf die beruflichen Vorverwendungen des Reformbeauftragten, der Z-AL der StK und des MVEL und des Geschäftsführers der Arbeitsgruppe wurde darauf verzichtet, eine Leiterin bzw. einen Leiter einer Kreispolizeibehörde als Vertreterin bzw. Vertreter einer weiteren zahlenstarken Landesverwaltung einzubeziehen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe können nur mit Hilfe der Fortbildungseinrichtungen des Landes umgesetzt werden. Außerdem setzt der „Fahrplan“-Auftrag, Führungskonzepte zu vereinheitlichen, voraus, dass die an den Fortbildungseinrichtungen gegenwärtig zugrunde gelegten Führungskonzepte bekannt gemacht und einbezogen werden. Dem diene zum einen die Beteiligung von Frau Dr. Ingrid Barb-Priebe von der Fortbildungsakademie Herne. Zum anderen – aber außerhalb der Arbeitsgruppe „Führung“ – wird die Umsetzung der Arbeitsgruppen-Ergebnisse mit einer weiteren Arbeitsgruppe aus den Leitungen der großen Fortbildungseinrichtungen des Landes und den dafür zuständigen Referatsleitungen der Ministerien erörtert.

3. Methode

Insgesamt tagte die Arbeitsgruppe neun Mal. In ihrer konstituierenden Sitzung am 15.9.2003 identifizierte und priorisierte die AG zunächst die Themenfelder zur Führung aus den Vorschlägen der Regierungskommission. In einem weiteren Arbeitsschritt stellte sie die Schnittstellen zu anderen Reformfeldarbeitsgruppen fest, wobei die Abgrenzung der Bearbeitung in einer gesonderten Sitzung des Reformbeauftragten mit den Leiterinnen und Leitern der Arbeitsgruppen Personalentwicklungskonzept, Personalauswahl und Weiterbildung am 9.12.2003 vorgenommen wurde.

Aufgrund der Prioritätensetzung und der Komplexität erfolgte die Bearbeitung der Themenfelder

- Führungsgrundsätze
- Einheitliches Kompetenzmodell (Anlage 1)
- Fortbildungskonzeption für Führungskräfte/Aktivierende Führung (Anlage 2) und
- Potenzialanalyse (Anlage 3)/Job-Rotation

in Unterarbeitsgruppen, die jeweils der AG Führung berichteten.

Die Ergebnisse wurden jeweils in den Sitzungen der AG Führung diskutiert und in der Sitzung vom 24.5.2004 verabschiedet.

Im Nachgang hierzu hat das Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen am 24. September 2004 zum Aspekt der Genderkompetenz einige Änderungsvorschläge gemacht, die, da die Arbeitsgruppe ihre Arbeit abgeschlossen hatte, als Anlage 3 zur Information beigelegt sind.

4. Ergebnisse

Abgesehen von den für die einzelnen Themenfelder im nachfolgenden aufgeführten Ergebnissen vertritt die Arbeitsgruppe die Auffassung, dass gute Führung nur durch ein systematisches Zusammenwirken der verschiedenen Elemente zu erreichen ist.

Bei der von der Regierungskommission empfohlenen Abkehr von der eher sachkenntnisorientierten Führung hin zu einer stärker delegierenden, mitarbeiterbezogenen und motivierenden Führung ist die Top-Down-Vorgehensweise zu bevorzugen. Gerade durch die jeweilige Vorbildfunktion ist, wie bereits im Bericht der Regierungskommission ausgeführt, der Aufbau der angestrebten Vertrauenskultur zu erreichen und werden Ziele und Maßnahmen im Reformprozess nicht nur akzeptiert, sondern aktiv unterstützt und gelebt. Wichtige Grundlage hierfür ist die Unterstützung durch die Landesregierung.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

4.1 Führungsgrundsätze

Die nachfolgenden Führungsgrundsätze beschreiben ein erreichbares Ideal von Zusammenarbeit und Führung, an dem Führung sich orientieren und auch messen lassen muss. Die Ausführungen folgen dem geltenden Rahmenleitbild der Landesverwaltung NRW genauso wie dem durch die Reformfeldarbeitsgruppe erarbeiteten „Leitbild Öffentlicher Dienst NRW – Vision 2008“.

Führungsgrundsätze lassen sich nicht verordnen; sie werden durch die Menschen, die Führungsverantwortung tragen, gelebt.

Die Führungsgrundsätze können weiter entwickelt werden, so dass sie der jeweiligen Organisationskultur Rechnung tragen.

4.1.1 Vorbildfunktion

Führung beginnt bei der eigenen Person. Ihrer Vorbildfunktion werden Führungskräfte nur dann gerecht, wenn sie selbst bereit sind, das zu leisten und zu leben, was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen. Zu ihrem Auftreten und Handeln gehören Offenheit und Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Gerechtigkeit.

Führungskräfte nehmen die Beschäftigten als leistungswillige und leistungsfähige Partnerinnen und Partner ernst und akzeptieren die Individualität der Menschen. Sie schaffen so auf der Basis eines positiven Menschenbildes ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und Respekts. Berechenbarkeit, Integrität und Loyalität prägen ihr Führungsverhalten.

Führungskräfte vertreten den eigenen Organisationsbereich nach innen und außen mit einer positiven Einstellung.

4.1.2 Innovation

Führungskräfte identifizieren sich mit den Visionen, Leitbildern und Zielen ihrer Organisation. Sie initiieren deren Entwicklung und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung. Vorgesetzte beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ein und vermitteln ihnen deren Gründe und Ziele. Neuen Ideen geben sie eine Chance, ohne Bewährtes aufzugeben.

Führungskräfte sind Träger einer modernen und effizienten Dienstleistungskultur und Vorreiter von Modernisierungsmaßnahmen.

4.1.3 Flexibilität

Führungskräfte erweitern ihre Kompetenzen durch Fortbildung und durch die Bereitschaft zu einem Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel. Dadurch verbessern sie ihre Fähigkeit, übergreifende fachliche, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Aspekte in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Sie lassen sich vom Prinzip des „Lebenslangen Lernens“ leiten.

Ergebnisse

4.1.4 Information

Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitnah über Zusammenhänge, die deren Aufgabengebiet und deren persönliche Belange in der Organisation betreffen. Dabei zeigen sie ihnen die übergeordneten Ziele auf, denen ihr Beitrag dient.

Getroffene Entscheidungen werden transparent gemacht.

4.1.5 Delegation

Führungskräfte delegieren Aufgaben, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung an die ihnen unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei berücksichtigen sie deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Das Vertrauen, das sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenbringen, stärkt deren Motivation, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Führungskräfte vertreten sachgerechte Arbeitsergebnisse unabhängig von den eigenen Vorstellungen.

4.1.6 Zielorientierung

Führungskräfte fühlen sich den übergeordneten Organisationszielen verpflichtet, die sie effektiv und effizient verfolgen. In diesem Bewusstsein treffen sie regelmäßig mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvereinbarungen.

4.1.7 Kontrolle

Kontrolle ist die notwendige Ergänzung zu den Führungsinstrumenten Delegation und Zielvereinbarung. Deshalb stehen Führungskräfte in einem regelmäßigen und offenen Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den Stand der Zielerreichung. Gemeinsam werden die Ergebnisse mit den vereinbarten Zielen verglichen, Ursachen für Abweichungen ermittelt und bei Fehlentwicklungen Wege zur Abhilfe gesucht.

4.1.8 Zusammenarbeit

Führungskräfte fördern Teamgeist. Sie koordinieren die Zusammenarbeit im Team und die gemeinsame Suche nach der besten Lösung. Dabei erkennen sie Leistungen des Teams und der Einzelnen an und geben auch Schwächeren eine Chance, den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Als Vorgesetzte haben sie Verständnis für unterschiedliche Lebenssituationen; sie berücksichtigen insbesondere die Lebenssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familienaufgaben.

4.1.9 Kritik- und Konfliktfähigkeit

Führungskräfte zeichnen sich durch Kritik- und Konfliktfähigkeit aus. Sie sprechen Probleme rechtzeitig und offen an und führen sie einer Lösung zu, die den beteiligten Personen und der Sache gerecht wird. Dazu gehört, dass Führungskräfte konstruktive Kritik - auch am eigenen Verhalten - zulassen, sich damit auseinandersetzen und bereit sind, eigenes Handeln zu überdenken und zu verändern. Hierzu fordern sie eine regelmäßige Rückmeldung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In diesem Sinne bedeutet das Erkennen von Fehlern einen Ansporn zur Verbesserung und eine Gelegenheit zum eigenen Lernen. Kritik dient damit nicht der Verurteilung einer Person, sondern der gemeinsamen Suche nach Lösungen.

4.1.10 Personalentwicklung

Führungskräfte unterstützen die stetige Aktualisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sie zu befähigen, auch unter sich ändernden Bedingungen selbständig und fachgerecht tätig zu sein. Sie erkennen deren Potenziale und unterstützen sie auch über den eigenen Bereich hinaus bei der beruflichen Entwicklung. Dazu führen Vorgesetzte regelmäßig Mitarbeitergespräche.

4.2 Einheitliches Kompetenzmodell

Ein wesentliches Element der Personalentwicklung ist die Personalauswahl. Dies trifft auch und insbesondere auf die Besetzung von Führungsfunktionen zu. Die Korrektur von Fehlentscheidungen ist in aller Regel sehr aufwändig.

Ein wesentliches Augenmerk der AG Führung wurde daher von Anfang an auf die Entwicklung eines Werkzeuges gelegt, welches in der Auswahl von Führungskräften eine Hilfestellung bieten könnte. Dabei sollte auch herausgearbeitet werden, wo es Unterschiede in der Auswahl von Führungskräften zwischen privater Wirtschaft und öffentlichem Dienst und wo es Gemeinsamkeiten gibt.

Auf der Basis dieser Überlegungen wurde ein Kompetenzmodell entwickelt (Anlage 1), das für die Auswahl aller Führungskräfte der Landesverwaltung einsetzbar ist. Dieses Modell baut auf den formulierten Führungsgrundsätzen auf und geht von den folgenden Kompetenzen aus:

- Personalführungskompetenz
- Personalentwicklungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Strategische Orientierung
- Qualitäts- und Zielorientierung
- Orientierung an Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden
- Veränderungskompetenz
- Gesellschaftliche/politische Kompetenz
- Fach-/Methodenkompetenz

Am 01.06.2004 wurde das Modell innerhalb eines Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Ressorts bzw. nachgeordneter Behörden vorgestellt und diskutiert. Bei diesem Personenkreis handelte es sich ausschließlich um Fachleute, die über ein ausgeprägtes Erfahrungswissen aus dem Bereich Personalentwicklung verfügen. Die dort gemachten Anregungen wurden bereits zum Teil in das Konzept aufgenommen.

Die Arbeitsgruppe Führung empfiehlt den Einsatz dieses Instrumentes bei der zukünftigen Besetzung von Führungsfunktionen. Darüber hinaus bietet es auch eine Hilfestellung im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen.

4.3 Fortbildungskonzeption für Führungskräfte

Der Erfolg einer Fortbildung zu einem aktivierenden Führungsstil hängt im hohen Maße von einem ganzheitlichen Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte ab und ist deshalb immer im Zusammenhang mit den übrigen Instrumenten von Personalentwicklung zu sehen.

Die nachfolgende Zusammenfassung des Berichts der Unterarbeitsgruppe „Aktivierende Führung“ (Anlage 2) stellt die Eckpunkte eines Konzeptes zur Führungskräftefortbildung im Hinblick auf einen aktivierenden Führungsstil dar. Sie ist, genauso wie das gesamte in der Unterarbeitsgruppe erarbeitete Konzept, das einvernehmliche Ergebnis der großen Fortbildungseinrichtungen im Bereich der Landesverwaltung NRW.

4.3.1 Aktivierende Führung

Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich machen.

Aktivierende Führung erkennt die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Aktivierend führende Vorgesetzte nehmen die Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ernst.

Menschen aktiv zu führen stellt an die Führungskräfte hohe Ansprüche. Es setzt ein eigenes positives Menschenbild und eine wertschätzende Haltung voraus. Wer den Menschen etwas zutraut, kann sie

Ergebnisse

auch fordern und fördern. Die Wirkung der eigenen Werte, Einstellungen und Haltungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert eine ständige kritische Selbstreflexion.

Aktivierendes Führen bedeutet, initiativ zu sein, zu gestalten, zu handeln, sich in die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinzufühlen, sie in ihrer Individualität zu akzeptieren, sie aber auch unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Anlagen anzuleiten, damit Arbeitsziele erreicht werden. Wesentliche Elemente für eine aktivierende Führung sind:

- eine klare Linie haben
- durch Engagement motivieren
- umfassend informieren
- Arbeitsziele vereinbaren
- über das erreichte Leistungsniveau Rückmeldungen geben

Eine klare Linie erreicht, wer sich der Führungsrolle bewusst ist und sich mit ihr identifiziert. Dazu gehört unter anderem die Schaffung klarer Strukturen, systemisches Denken und Handeln sowie Entscheidungsfreudigkeit, aber auch das Vertrauen in und überzeugende Vertreten von übergeordneten Entscheidungen. Das Engagement, die Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, den Verantwortungsbereich zu repräsentieren, dienen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Vorbild und wirken motivierend. Informationen – auch über den engen Aufgabenbereich hinaus – machen Entscheidungen transparent, helfen Gesamtzusammenhänge zu erkennen und fördern die Identifikation mit der gesamten Organisation. Die Vereinbarung konkreter und messbarer Ziele schafft Klarheit über die Erwartungen der Beteiligten und ermöglicht eine Konkretisierung von Aufgaben und Verantwortung. Die Anerkennung von guter Leistung zeigt die Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Rückmeldung über das erreichte Leistungsniveau – auch offene Ansprache mangelhafter Leistung – bildet die Grundlage eines stetigen Verbesserungsprozesses.

Die Bestandteile aktivierender Führung lassen sich nicht abschließend aufzählen. Aufgaben, Ansprüche, Organisationen und Werte verändern sich stetig. Diese Veränderungen zu erkennen, sich darauf einzustellen, sie zu kommunizieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mitzunehmen, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität.

Deshalb beginnt Führung zunächst beim Führenden selbst. Nur wer es schafft, an sich selbst zu arbeiten, wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon überzeugen können, das Gleiche zu tun.

Aktivierende Führung ist lohnend sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Führende: Sie verbessert das Arbeitsklima und motiviert zur Leistungssteigerung. Es liegt an den Führungskräften, diese Herausforderung anzunehmen.

4.3.2 Landeseinheitlichkeit

Eine übergreifende landeseinheitliche Ausrichtung auf eine aktivierende Führung setzt voraus, verbindliche Führungsgrundsätze als normative Vorgabe zu definieren und die damit korrespondierenden Fortbildungsziele und -inhalte zur aktivierenden Führung festzusetzen (Kap. 4.3.2 der Anlage 2). Damit Fortlauf, Effektivität und Effizienz des Prozesses gewährleistet sind, sind die Vorgaben um fortbildungsdidaktische Bedingungen zu ergänzen (Kap. 4.3.2 »Fortbildungsdidaktische Bedingungen« der Anlage 2).

4.3.3 Mindeststandards für die Führungskräftequalifizierung

Die UAG hat einen Mindeststandard entwickelt, der verbindliche Grundlage für jede Führungskräftequalifizierung im Land werden soll. Ziel des Mindeststandards ist eine inhaltlich abgestimmte Basisqualifizierung zum aktivierenden Führungsverhalten, die jeder Führungskraft der Landesverwaltung zuteil wird und die aufgrund verbindlicher Qualitätskriterien die gewünschte Transferwirkung entfaltet. Darüber hinaus werden die Ressorts jedoch ausdrücklich aufgefordert, an bewährten Fortbildungsmaßnahmen, die über diesen Mindeststandard hinausgehen, festzuhalten. (Kap. 4.3.2 »Ziele« des der Anl. 2).

Ergebnisse

Alle bereits vorhandenen Fortbildungsangebote sind im Hinblick auf die Lernziele, Lerninhalte und fortbildungsdidaktische Ausgestaltung zu prüfen und an die Vorgaben anzupassen. Jede Neuentwicklung einer Qualifizierungsmaßnahme muss den Mindeststandard garantieren (Kap. 4.3.2 »Ziele« und 4.3.3 »Zielegruppen« der Anlage 2).

Die Führungskräftequalifizierung besteht in allen Ressorts mindestens aus einer einführenden und einer begleitenden Fortbildung (Kap. 4.3.2 »Führungskräfte« der Anlage 2):

Die „Einführende Fortbildung“ wird vor bzw. alsbald nach Übernahme der Führungsfunktion durchlaufen. Besonders bei externen Bewerberinnen und Bewerbern, die eine Führungsfunktion innerhalb der Landesverwaltung anstreben, wird man einerseits einen hinreichenden Zeitrahmen für das Nachholen der Fortbildung vorsehen und andererseits etwaige Vorbildungen während der Beschäftigung in der Privatwirtschaft berücksichtigen müssen. Vermittelt und trainiert werden fünf Themenbereiche (Kap. 4.3.2 »Themen« der Anlage 2):

- Selbstverständnis der Führungskraft, Werte, Einstellungen, Haltungen
- Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung
- Steuern und Führen durch Zielvereinbarungen
- Führen von Teams
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe

In der „Begleitenden Fortbildung“ setzen sich die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen immer wieder mit ihrem Führungsverhalten und der aktivierenden Führung auseinander.

4.3.4 Nachholende Qualifizierung

Führungskräfte ohne eine Qualifizierung, die dem Mindeststandard entspricht, sind in den Themen, für die sie bisher nicht qualifiziert worden sind, nachzuschulen (Kap. 4.3.2 »Führungskräfte« und 4.3.3 »Ziele« der Anlage 2).

4.3.5 Teilnahmeverpflichtung

Für neue Führungskräfte sind die Qualifizierungen so mit der Personalentwicklung zu verknüpfen, dass die Teilnahme Voraussetzung für die Funktionsübernahme und damit selbstverständlich ist. Die Teilnahmeverpflichtung gilt für alle Führungskräfte, die eine Führungsfunktion übernehmen (Kap. 4.3.2 »Teilnahmeverbindlichkeit« und 4.3.3 »Zielgruppen« der Anlage 2). Für externe Bewerberinnen und Bewerber gilt das unter 4.3.3 Ausgeführte. Auch für die nachholende Qualifizierung ist die Teilnahme grundsätzlich verbindlich. Die Teilnahme an allen Fortbildungsmaßnahmen wird nachgehalten und durch die Vorgesetzten eingefordert (Kap. 4.3.2 »Führungskräfte« der Anlage 2).

4.3.6 Transferwirksamkeit

Die Ressorts schaffen die Rahmenbedingungen, die für den Transfer des Erlernten in die tägliche Arbeitssituation erforderlich sind (Kap. 4.3.3 »Teilnahmeverbindlichkeit« der Anlage 2).

4.3.7 Planungsgrundlage

Als Planungsgrundlage für den Bedarf an Fortbildungsangeboten verschaffen sich die Ressorts einen Überblick über die Anzahl der Führungskräfte, den Fortbildungsstand und die Führungsspannen (Kap. 4.2 der Anlage 2).

4.4 Potenzialanalyse

Empfehlung:

Potenzialanalyseverfahren erschließen unter schon vorhandenen Fähigkeiten sowohl die, die sich in bestimmten Verhaltensmerkmalen gezeigt haben, als auch diejenigen, die sich nicht oder nur ansatzweise innerhalb der aktuellen Arbeitstätigkeit entfalten können. Sie ermitteln darüber hinaus Fähigkeiten, die noch nicht erschlossen oder noch nicht ausgeschöpft sind, aber in der Zukunft nutzbar gemacht werden können. Gegenstand der Potenzialbeurteilung ist also weniger das, was bisher geleistet wurde (diese Feststellung treffen Beurteilungsverfahren) als das, was in Zukunft von einer Person erwartet werden kann. Die AG Führung empfiehlt mindestens für Führungskräfte, die für Leitungsfunktionen vergleichbar dem heutigen höheren Dienst oberhalb des beruflichen Ersteinstiegs vorgesehen sind, die Einführung von Potenzialanalyse-Verfahren, die einem einheitlichen Mindeststandard folgen. Bereits praktizierte Verfahren sollten dem angepasst werden.

Die Verfahren sollten von Anforderungsprofilen ausgehen und sich auf die Feststellung von Kompetenzen beziehen, wie sie im einheitlichen Kompetenz-Modell dieses Berichts (Ziff. 4.2) dargestellt sind. Zu den Mindeststandards zählen außerdem Potenzialeinschätzungen durch das Umfeld der analysierten Person, Selbsteinschätzungsverfahren und valide eignungsdiagnostische Verfahren, die dem Qualitätsstandard der DIN 33430 entsprechen.

Eine Potenzialanalyse sollte unabhängig von unmittelbar bevorstehenden Auswahlverfahren durchgeführt werden. Die Teilnahme ist freiwillig und sollte wiederholbar sein. Die Entwicklung und Durchführung entsprechender Verfahren sollte unter Beteiligung externen Fachverständes erfolgen. Anforderungsbezug, Verhaltensnähe und eine multimodale Vorgehensweise gelten u. a. als Kriterien bei der Konstruktion des Potenzialanalyseverfahrens. Dabei muss in der Praxis bedacht werden, dass kein einziges wichtiges Merkmal beruflicher Eignung mit nur einer einzelnen Methode ermittelt werden kann. Zu den unabdingbaren Rahmenbedingungen eines Potenzialanalyseverfahrens gehören die Transparenz seiner Anforderungen und ein konstruktives Feedback-Gespräch.

Die erfolgreiche Teilnahme an einem Potenzialanalyseverfahren sollte zwingende Voraussetzung für die Teilnahme an einem Auswahlverfahren für eine entsprechende Führungsfunktion sein.

Ausgangslage:

Auch wenn Potenzialeinschätzungen heute schon in unterschiedlichen Formen (z. B. Mitarbeitergespräche) stattfinden, werden sie häufig unsystematisch „aus dem Bauch“ heraus angewendet. Eine gezielte Potenzialerkennung und -analyse mit dem Ziel der Potenzialförderung bzw. -entwicklung wird eher selten und dann auch wenig systematisch eingesetzt. Oft mangelt es hier an klaren Bezugspunkten, wie sie Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle darstellen.

Begründung der Empfehlung:

Potenzialanalyseverfahren erschließen den Entwicklungsstand der Teilnehmenden im Hinblick auf die spätere Übernahme von anspruchsvolleren Führungsaufgaben. Sie ermöglichen damit den gezielten und wirtschaftlichen Einsatz von Förderinstrumenten wie Führungskräftefortbildung, Job-Rotation und allmähliche Steigerung der Führungsanforderungen. Sie sichern die Früherkennung schon vorhandener Führungsfähigkeiten und erleichtern damit deren gezielte Inanspruchnahme und gesteuerte Entwicklung.

4.5 Job-Rotation

Die Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes - öffentlicher Dienst der Zukunft“ empfiehlt dazu in ihrem Bericht: „Das Lernen in der täglichen Praxis sollte durch Job-Rotation ergänzt und erweitert werden. Dabei soll durch gezielten Einsatz der Führungskraft in anderen Funktionen und Verantwortungsbereichen ihr Kompetenzprofil systematisch verbessert werden. In der Privatwirtschaft ist Job-Rotation inzwischen eine unumgängliche Voraussetzung für die Übertragung höherer Verantwortung“ (Seite 106/107 des Kommissionsberichts).

Je höher die Führungsverantwortung, desto stärker ist dem Aspekt der Job-Rotation Rechnung zu tragen.

4.5.1 Ministerien

Empfehlungen:

- Bewerberinnen und Bewerber für eine **Abteilungsleitungs**-Funktion sollten als stellvertretende Abteilungsleiterinnen/stellvertretende Abteilungsleiter, Gruppenleiterinnen/Gruppenleiter oder als Referatsleiterinnen/Referatsleiter mehr als ein Ressort (2 Ministerien oder das Ministerium des einen und eine nachgeordnete Behörde eines anderen Ressorts) kennen gelernt haben, spätestens aber mit der Berufung in die Abteilungsleitung einen entsprechenden Wechsel vollziehen.
Für die Leitung von Fachabteilungen mit Fachaufsicht über große nachgeordnete Bereiche kann an die Stelle der ressortüberschreitenden Verwendung die Verwendung in Behörden oder in einer Querschnittsabteilung des selben Ministeriums treten.
Verwendungen außerhalb des öffentlichen Dienstes in Funktionen, die der Referatsleitung, der Gruppenleitung/stellvertretenden Abteilungsleitung vergleichbar sind, sind wie eine entsprechende landesverwaltungsinterne Rotation zu behandeln.
- Bewerberinnen und Bewerber für Funktionen von **stellvertretenden Abteilungsleitungen und Gruppenleitungen** sollten Referatsleitungen in mehr als einer Abteilung eines Ministeriums bzw. dementsprechende Funktionen außerhalb ministerialer Organisationen wahrgenommen haben.
- Bewerberinnen und Bewerber für Referatsleitungen sollten mehr als eine Ministerialabteilung oder mehr als eine Behördenebene kennen gelernt haben.

Ausgangslage:

Dokumentierte Regelwerke zur Verwendungsbreite (Job-Rotation) sind in den Ministerien noch die Ausnahme, und soweit sie existieren, befassen sie sich nicht allein mit der Führungskräfteentwicklung. Eine gezielte Entwicklungs-Steuerung, die – etwa von der Einstellung von Führungskräften an bzw. von der Erreichung erster Führungsfunktionen ausgehend – die einzelnen Führungskräfte „an die Hand nimmt“, um sie auf frühzeitig definierte höhere Verwendungen vorzubereiten, findet auch in der Praxis allenfalls ausnahmsweise statt. Gegenüber dieser Personalentwicklung, die von der förderungswürdigen Person ausgeht und Stellen mit Entwicklungspotenzial gegebenenfalls auch durch weitere Rotationen für sie frei macht, überwiegt die Steuerung über Stellenvakanzen. Dabei treten alle Führungsaspiranten bzw. die Führungskräfte, die an einer weiteren Entwicklung interessiert sind, in einen Wettbewerb um die jeweils frei gewordene Stelle der nächst höheren Hierarchieebene. Die Chancen der Wettbewerber und Wettbewerberinnen richten sich zunächst nach den Ergebnissen der zuletzt vorausgegangenen Regelbeurteilung oder ad hoc durchgeführter Beurteilungen; auf der Grundlage dieser Vorauswahl entscheiden Auswahlverfahren unterschiedlicher Art und Qualität.

Auch das in der Praxis vorherrschende System der Führungskräfteentwicklung führt zumeist zur Anreicherung von Verwendungsbreite. So haben von den gegenwärtigen Mitgliedern der Staatssekretärskonferenz nahezu alle mehrere Ministerien und mehrere Fachverwaltungen bzw. Gerichte oder sonstige Organisationen und private Unternehmen kennen gelernt, bevor sie zu ihren gegenwärtigen Ämtern ernannt wurden. Soweit das nicht der Fall ist, haben sie Führungsaufgaben in nachgeordneten Behörden der Landesverwaltung wahrgenommen, die man mit Tochterunternehmen großer Konzerne vergleichen könnte.

Ergebnisse

Bei den Abteilungsleitungen ist der Ressortwechsel während des vorangegangenen beruflichen Lebenslaufs eher die Ausnahme. Entsprechendes gilt für die Frage, ob zuvor Führungsfunktionen in den nachgeordneten Behörden wahrgenommen wurden: Es überwiegt der Einstieg in die Ministerialverwaltung in jungen Berufsjahren. Das jeweilige Ministerium wird dann in aller Regel nicht mehr verlassen. Innerhalb des Ressorts wird allerdings von der einen in die andere Abteilung gewechselt. Davon wiederum sind die Abteilungen mit Fachaufsicht über große nachgeordnete Verwaltungen eher ausgenommen. Zur anderen Seite hin weichen JM und StK von den durchschnittlichen Verhältnissen ab: Ein großer Teil ihrer Stellen wird immer wieder durch Rotation besetzt, weil Richter/Staatsanwälte in diesen Beruf zurückkehren wollen bzw. weil (StK) ein nachgeordneter Bereich, aus dem man sich rekrutieren könnte, nicht vorhanden ist.

Für die Referatsleitungsebenen gilt Ähnliches wie für die Ebene der Abteilungsleitungen. Allerdings macht sich bei den Referatsleitungen zunehmend bemerkbar, dass die Ministerien den abteilungsüberschreitenden Wechsel bei einer Beförderung bzw. vor Beförderungen verlangen. Auch hier gilt für Abteilungen, die die Fachaufsicht über große nachgeordnete Verwaltungen führen, etwas anderes.

Begründung der Empfehlungen:

Für die Rotation als Voraussetzung für den Aufstieg in obere Führungsfunktionen lassen sich mehr Argumente anführen, als die Regierungskommission genannt hat. Führungskräfte, die häufiger und vor allem über die Ressortgrenzen hinaus gewechselt haben, erweitern ihren Erfahrungshorizont auf mehrere Fachgebiete, auf organisatorische Alternativen, Unterschiede in Organisationskulturen, in Führungsmethoden und Menschenkenntnis. Die Notwendigkeit, sich in mehr als eine neue Umgebung einzufügen, stärkt die sozialen Kompetenzen und erleichtert es, die eigenen Fähigkeiten und Neigungen zu erkennen und sie gezielt einzusetzen. Überspezialisierung wird vermieden, das Verständnis für Querschnittsaufgaben – und für die Einheitlichkeit der Landesverwaltung – wächst. Mit der durchschnittlichen Verwendungsbreite bei den potentiellen Führungskräften wächst auch die Zahl derer, die für die jeweils nächst höhere Führungsebene in Betracht kommen. Das verschärft die Qualitätsauswahl und verringert das Risiko von Fehlentscheidungen.

Andererseits ergeben sich aus Gesichtspunkten der Fachlichkeit auch Grenzen, jenseits derer Rotationen unwirtschaftlich werden können. Zwar könnten bei einer Abteilungsleiterin oder einem Abteilungsleiter einer ausgesprochenen Fachverwaltung die Vorteile überwiegen, wenn auf den vorher durchlaufenen Führungsstufen Gelegenheit gewesen wäre, eine ganz andere Fachrichtung oder eine Querschnittsabteilung im eigenen oder im anderen Ressort kennen zu lernen. Handelt es sich aber um ein besonders weites Fachgebiet, dann wird aus der Sicht der Organisation abzuwägen sein, ob der Gewinn an Verwendungspotenzial durch die Einbuße an fachbezogenen Führungsmöglichkeiten wett gemacht wird (ein(e) Bewerber/in für die Leitung einer Steuerabteilung, der/die zuvor eine Referats- oder stellvertretende Abteilungsleitung in der Schulaufsicht über Gymnasien wahrgenommen hätte, würde zwar mehr Verständnis für den Ausgleich von Abteilungsinteressen in einem Ministerium aufbringen, als wenn er/sie allein die Steuerabteilung kennen gelernt hätte. Für die Führung der Fachabteilung selbst aber hielte sich der Gewinn in engen Grenzen).

Weitere Hindernisse für einen systematischen Weg zur ressortüberschreitenden Verwendungsbreite können sich daraus ergeben, dass die externe Mobilität behindert wird, wenn die landesverwaltungsinterne Mobilität Vorrang hätte. Konfliktpotenzial kann sich auch aus einer Einschränkung des Ausschreibungsprinzips, aus der Konkurrenz mit Gleichstellungszielen, aus der Förderung von Teilzeitbeschäftigung und im Hinblick auf die materielle Zumutbarkeit ergeben. Schließlich ist bei ressortüberschreitender Rotation Art. 55 der Landesverfassung zu berücksichtigen.

Aus der Abwägung von Pro und Kontra ergibt sich, dass Regeln für die Anreicherung von Verwendungsbreite nicht verbindlich vorgegeben werden sollten. Das schließt aber Empfehlungen nicht aus, nach denen sich die Ministerien richten sollten.

4.5.2 Landesmittelbehörden/Landesoberbehörden

Empfehlungen:

Von verbindlichen und detaillierten Regelungen durch die Landesregierung sollte abgesehen werden. Die Ministerien sollten aber eigene Vorstellungen mit Empfehlungscharakter entwickeln, soweit noch nicht vorhanden.

Ausgangslage:

Soweit Oberfinanzpräsidentinnen/Oberfinanzpräsidenten, Regierungsvizepräsidentinnen/Regierungsvizepräsidenten, Finanzpräsidentinnen/Finanzpräsidenten und die Leitungen von Landesoberbehörden keine ministeriale oder kommunale Vorverwendung aufweisen, dürften sie auf einem anderen Weg innerhalb ihrer Fachverwaltung Erfahrungen in Führungsfunktionen auch außerhalb der derzeit geleiteten Behörde gemacht haben. Für die Obergerichte gelten eigenständig Rotationsregeln, die das Justizministerium einbeziehen.

Für die vergleichbar großen unter den Einrichtungen nach § 14 LOG und für die Landesbetriebe kann überwiegend von ähnlicher Verwendungsbreite ausgegangen werden. Für die Abteilungsleitungen in den Bezirksregierungen gelten bereits Vereinbarungen über die Notwendigkeit einer behördenüberschreitenden Verwendung vor der Beförderung zur Hauptdezernentin/zum Hauptdezernenten (A 16). Zumindest ist der Wechsel innerhalb der jeweiligen Behörde auf den Ebenen unterhalb der Abteilungsleitung häufiger als in den meisten Ministerien und anderen Behörden des Landes. Zusätzlicher Empfehlungen bedarf es deshalb hier nicht.

Die Oberfinanzdirektionen sind in die dokumentierten Rotations-Grundsätze der Steuerverwaltung einbezogen.

Begründung der Empfehlungen:

Die Verhältnisse in den einzelnen Verwaltungen sind zu unterschiedlich, als dass bestimmte Laufbahnwege vorgegeben werden könnten. Erfahrungen in anderen Geschäftsbereichen, zumindest aber auf verschiedenen Behördenebenen des selben Ressorts und in verschiedenen Zweigen der selben Fachverwaltung verbessern aber in der Regel die Führungsqualität.

4.5.3 Untere Landesbehörden

Empfehlungen:

Die Ministerien sollten dieses Feld selbst bestellen; sie sollten eigene zumindest empfehlende Regelungen treffen.

Ausgangslage:

Auch hier setzt die Berufung in die Leitungsfunktion regelmäßig eine gewisse Verwendungsbreite voraus. Im Einzelnen sind die Unterschiede zwischen den Fachverwaltungen und die Verhältnisse in den einzelnen Verwaltungen sehr unterschiedlich:

- Wer Finanzamtsvorsteherin/Finanzamtsvorsteher werden will, muss in der Regel zuvor zweimal das Amt gewechselt haben.
- Polizeipräsidentinnen/Polizeipräsidenten kommen bis auf wenige Ausnahmen aus Verwendungen außerhalb der Kreispolizeibehörden.
- Leiterinnen/Leiter der Abteilungen GS der KPB haben in aller Regel Verwendungen in Ministerien, Bezirksregierungen oder anderen Kreispolizeibehörden erfahren, bevor sie berufen werden. Ähnliches gilt für die Leitungen der Abteilungen VL.

Ergebnisse

- Juristen der Justizvollzugsanstalten durchlaufen nach der Einstellung eine 18-monatige Einführungsphase mit jeweils sechsmonatiger Verwendung in einer Justizvollzugsanstalt, dem Landesjustizvollzugsamt und dem Justizministerium. Vor Übernahme der Leitung einer Justizvollzugsanstalt findet ein „oberer Durchlauf“ beim Justizministerium statt. In der Regel wird vor und mit der Übernahme der Leitung einer Anstalt auch die Anstalt gewechselt, jedenfalls vor der Berufung zur Leiterin bzw. zum Leiter einer großen JVA.
- Beschäftigte, die für eine Dienststellenleitung bzw. deren Stellvertretung bei Arbeitsschutzämtern und Versorgungsämtern vorgesehen sind, werden im Ministerium erprobt („oberer Durchlauf“). Vergleichbare Tätigkeiten bei der EU oder beim Bund werden anerkannt. Der „obere Durchlauf“ dauert ein Jahr, in dem zwei Stationen durchlaufen werden, von denen mindestens eine keinen unmittelbaren fachlichen Bezug zur fachlichen Herkunft der Bewerberin/des Bewerbers haben soll.
- Leiterinnen und Leiter der Staatlichen Umweltämter und der Staatlichen Forstämter haben in der Regel vorher andere Funktionen außerhalb der Behörde wahrgenommen, die sie jetzt leiten. Ein Konzept, dass Anforderungen zur Verwendungsbreite als Voraussetzung für die Übernahme von Führungsfunktionen enthält, ist im Entwurf eines Personalentwicklungskonzeptes enthalten.
- Die Übernahme in den Schulaufsichtsdienst setzt nach den §§ 53 a und 54 der Laufbahnverordnung einen mehrjährige Bewährung als Leiterin oder Leiter einer Schule, eines Studienseminars, eine mehrjährige Bewährung als Stellvertretung in den genannten Funktionen oder eine mehrjährige Tätigkeit bei den Staatlichen Prüfungsämtern oder beim Landesinstitut für Schule voraus.
- Bergämter:
Beamtinnen und Beamte des höheren Dienstes der Bergverwaltung durchlaufen in der Regel mehrere Stationen, bevor sie für die Übernahme einer Amtsleitung in Betracht kommen:
 - 12 bis 18 Monate Bundesministerium für Wirtschaft,
 - „Oberer Durchlauf“ beim zuständigen Landesministerium (heute MVEL),
 - ein oder zwei Durchläufe beim Landesoberbergamt (heute Abteilung 8 der Bezirksregierung Arnsberg).
 - Außerdem wird in aller Regel mit der Übernahme der Amtsleitung das Amt gewechselt.
 - Die Hochschulverwaltung ist für ein formalisiertes Verfahren der Job-Rotation zu vielfältig, häufig sind die Hochschulverwaltungen dafür auch zu klein. Neue Referentinnen und Referenten des MWF werden regelmäßig für ein halbes Jahr in einer Universitätsverwaltung verwendet. Vor Übernahme einer Dezernentenfunktion in einer Universitätsverwaltung findet in der Regel ein Wechsel der Hochschule statt. Auch Funktionswechsel innerhalb der selben Hochschulverwaltung sind bei Universitäten nicht selten. Mit der Berufung zur Kanzlerin bzw. zum Kanzler einer Universität oder Fachhochschule ist in der Regel der Wechsel der Hochschule verbunden.

Begründung der Empfehlungen:

Die Unterschiedlichkeit der Verhältnisse in den Fachverwaltungen lässt für alle gleichermaßen geltende Regeln nicht zu.

4.5.4 Empfehlungen für Führungspositionen an Schulen

Schulen kennen keine Hierarchiestufen, wie sie in Landesbehörden üblich und notwendig sind. Gleichwohl sollte es für die Besetzung von Koordinatorenstellen in Gymnasien und Berufskollegs bzw. von Abteilungsleitungsstellen in Gesamtschulen und für die Besetzung von Funktionen der Schulleiterinnen/Schulleiter und ständigen Vertreterinnen/ständigen Vertreter Leitlinien geben:

Besetzung der Koordinationsstellen in Gymnasien und Berufskollegs bzw. der Abteilungsleitungsstellen in Gesamtschulen als erste Führungsfunktion (A 14 - 15) grundsätzlich durch Schulwechsel.

Besetzung der Leitungsfunktionen Schulleitung und ständige Vertretung grundsätzlich durch Schulwechsel, soweit das Recht der Schulträger, Besetzungsvorschläge zu machen, das zulässt.

4.6 Coaching

Empfehlungen:

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Coaching zur gezielten Personalentwicklung einzusetzen. Coaching wird bereits in unterschiedlichen Bereichen der Landesverwaltung erfolgreich praktiziert. Es vertraut auf den Entschluss zur engagierten persönlichen Weiterentwicklung, Selbstverantwortung und Fairness. Coaching ist eine interaktive, personenzentrierte Beratung, die sich an Führungskräfte oder designierte Führungskräfte richtet. Es ist individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h. es liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können. Coaching betrachtet Aufgaben, Motive und Ziele von Personen und deren Rolle.

4.7 Mentoring

Empfehlungen:

Mentorensysteme sollten Bestandteil eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes sein. Es ist jedoch sicherzustellen, dass die eigentliche Verantwortung für die Entwicklung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters allein bei der/dem Vorgesetzten liegt und dass Mentoring nicht zu einer quasi ausgelagerten Führungsaufgabe wird.

Da den Mentorinnen und Mentoren eine besondere Multiplikatorenfunktion zukommt, sollte auf deren Eignung, Auswahl und Qualifizierung besonderes Augenmerk gelegt werden.

Hierzu führt die Regierungskommission aus: „Im Bereich der Nachwuchsentwicklung wird in der Privatwirtschaft inzwischen verstärkt das sog. „Mentoring“ angewandt, bei dem über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren eine geeignete Führungskraft (Mentor) eine Betreuerfunktion für eine Nachwuchskraft übernimmt. Dabei darf zwischen Betreuer und Betreutem keine disziplinarische Abhängigkeit bestehen. Der Mentor fungiert als vertrauenswürdiger Ansprechpartner und kann auf Grund seiner breiten Erfahrung Hinweise zum Verhalten geben und bei der Bildung eines „Netzwerkes“ unterstützen (Seite 108 des Berichts).

Auch Mentoring ist in Teilen der Landesverwaltung seit längerer Zeit Praxis.

4.8 360° Beurteilung

Die 360°-Beurteilung ist ein Instrument zur Einschätzung und Entwicklung der Leistung von Führungskräften. Sie trägt Informationen aus dem ganzen Kreis der möglichen Quellen, nämlich Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger zusammen.

Der Bericht der Regierungskommission sagt hierzu aus:

„Neben der Mitarbeiterbeurteilung und dem Vorgesetzten-Feedback wird in manchen Unternehmen auch eine Kollegenbeurteilung sowie eine regelmäßige Kundenbeurteilung durchgeführt, so dass es zu einer 360°-Beurteilung kommt.“

Empfehlungen:

Die Arbeitsgruppe Führung empfiehlt die Einführung eines solchen Instrumentes. Vor dem Hintergrund des bisher praktizierten Beurteilungsverfahrens kann die 360°-Beurteilung hier zur Objektivierung beitragen. Dabei sollte dem nahe liegenden Aspekt des Vorgesetztenfeedbacks durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vorrang eingeräumt werden.

Die AG empfiehlt darüber hinaus eine elektronische Unterstützung (z.B. für Mitarbeiter-/Kollegenbefragungen), die unter Effizienzgesichtspunkten zentral und ressortübergreifend entwickelt oder beschafft werden sollte.

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“



Abschlussbericht der Unterarbeitsgruppe „Kompetenzmodell“

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Abschlussbericht der Unterarbeitsgruppe „Kompetenzmodell“

Inhaltsverzeichnis der Anlage 1

1. Das Kompetenzmodell NRW	18
2. Einsatzmöglichkeiten des Kompetenzmodells	22
3. Konkrete Beispiele für Stufen	22
4. Anhang: Kompetenzen im Detail	26

1. Das Kompetenzmodell NRW – Basis des Kompetenzmodells

- Diverse bisherige Konzepte, einschließlich
 - Staatskanzlei
 - Innenministerium
 - Justizministerium
 - Schweizer Bundesverwaltung
 - privatwirtschaftliche Praxis
- Integration, Weiterentwicklung und Feinjustierung in der Arbeitsgruppe „Führung“ und einer eigens gebildeten Unterarbeitsgruppe „Kompetenzmodell“
- Einarbeitung von weiteren Anregungen aus einem ressortübergreifenden Workshop

Zielsetzung des Kompetenzmodells

- Mit möglichst direkter Relevanz zur Erreichung der Behördenziele
- Einsetzbar in gleicher Form für alle Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung
- Möglichst weit anwendbar und vergleichbar über Hierarchie-Ebenen und Organisationen
- Möglichst objektiv messbar (verhaltensbasiert)
- Im Feedback gut vermittelbar

Die Kompetenzen basieren auf Eigenschaften und Fähigkeiten



Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Die Kompetenzen bauen auf den Führungsgrundsätzen auf

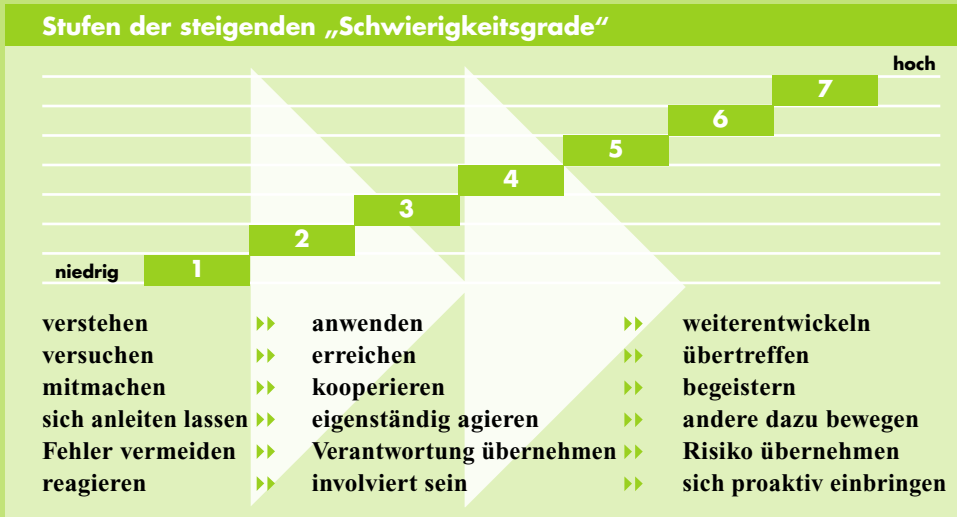
Führungsgrundsätze	▶▶	... vertreten in den Kompetenzen
Vorbildfunktion	▶▶	in allen
Innovation	▶▶	Veränderungskompetenz
Flexibilität	▶▶	Fach- /Methodenkompetenz
Information	▶▶	in allen
Delegation	▶▶	Personalführungskompetenz
Zielorientierung	▶▶	Qualitäts- und Zielorientierung
Kontrolle	▶▶	Qualitäts- und Zielorientierung
Zusammenarbeit	▶▶	Teamfähigkeit
Kritik- und Konfliktorientierung	▶▶	Teamfähigkeit
Personalentwicklung	▶▶	Personalentwicklungskompetenz

Elemente des Kompetenzmodells (Beispiel)

Kompetenz	Stufen	Indikatoren
Teamfähigkeit	Stufe 1: Hilft, wenn gefragt	Ist im Dienste der Sache zu Kompromissen bereit, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren
	...	Bezieht Anregungen anderer in Entscheidungsfindung mit ein
	...	Bringt sich aktiv durch konstruktive Vorschläge in das Team ein
	Stufe 4: Praktiziert ausgeprägte Teamorientierung	Bietet von sich aus Hilfe an oder lässt anderen Ideen zukommen
	...	Verfügt über hohe Eigenmotivation und nimmt Feedback konstruktiv auf
	Stufe 7: Schafft neuartige, innovative Kooperationen	Unterstützt behörden- oder funktionsübergreifenden Austausch von „Best Practices“

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Die Kompetenzen bilden in ihren Stufen steigende „Schwierigkeitsgrade“ ab



Die Kompetenzen und ihre Abstufungen

Kompetenz-Abstufungen im Überblick

	1	2	3	4	5	6	7
Personalführungskompetenz	Gibt Vorgaben	Erläutert Handlungsoptionen	Prüft und übernimmt Ansgänge zu definierten Zielen	Schafft Klarheit über und fördert die Umsetzung von Visionen und Zielen	Geführt Team zur Übernahme von Verantwortung	Inspiziert Teams zu Höchstleistungen	Erlingt Höchstleistungskultur
Personalentwicklungskompetenz	Unterstützt selbstständige Entwicklung	Unterstützt MA-Entwicklung reaktiv	Motiviert MA aktiv, sich zu entwickeln	Fördert positiver-bezogen durch verhaltensorientiertes Feedback	Fördert gezielt nach personenspezifischen Entwicklungsoptionen	Begleitet und fördert MA nach langfristigen Entwicklungsoptionen	Ermöglicht außergewöhnliche Entwicklungen
Teamfähigkeit	Hilft, wenn gefragt	Unterstützt andere	Trachtet sich regelmäßig mit anderen aus	Praktiziert ausgeprägte Teamorientierung	Initiiert und trägt Zusammenarbeit	Entwickelt und investiert in Kooperationen	Schafft ermutigende Partnerschaften
Strategische Orientierung	Kann eigenes Verantwortlichkeitsbereich	Versteht strategische Gesamtzusammenhänge	Handelt auf Basis übergeordneter Strategien	Formuliert eigene Konzepte im Rahmen übergeordneter Strategien	Trägt zur Entwicklung übergreifender Strategien bei	Initiiert übergreifende Strategien	Entwickelt in Grundriss neue, bahnbrechende Strategien
Qualitäts- und Zielorientierung	Orientiert sich an geteilten 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 Ergebniserwartungen zu erzielen
B/K-Orientierung	Akzeptiert B/K-Bedürfnisse	Bewusstheit, sich auf den B/K einzustellen	Versteht B/K-Bedürfnisse	Erfüllt B/K-Bedürfnisse	Antizipiert B/K-Bedürfnisse und Basis vertrauensvoller Beziehungen	Verbessert systematisch B/K-Beziehungen	Entwickelt grundlegende Verbesserungen der B/K-Beziehungen
Veränderungskompetenz	Ist offen für neue Ideen/Veränderungen	Versteht und akzeptiert die Notwendigkeit von Veränderungen	Identifiziert und vertritt Veränderungen	Überzeugt andere von erforderlichen Veränderungen	Motiviert andere nachhaltig, sich aktiv in Veränderungen einzusetzen	Schafft umfassende Bewusstheit für den Wandel	Gestaltet eine auf Veränderungen ausgerichtete Behinderkultur
Gesellschaftliche/politische Kompetenz	Setzt politisch legitimierte Vorgaben um	Versteht grundlegende gesellschaftliche/politische Zusammenhänge	Verfügt über verteiltes und breites Verständnis gesellschaftlicher/politischer Strukturen	Kann relevante gesellschaftliche/politische Lage präzise analysieren	Handelt im differenzierten Verständnis der gesellschaftlichen/politischen Umfeldes	Gibt Impulse im gesellschaftlichen/politischen Raum	Gestaltet gesellschaftlich/politische Rahmenbedingungen der Behörde maßgeblich mit
Fach-/Methodenkompetenz	Hat relevante praktische Erfahrung	Hat verteilte Fachkenntnisse	Verfügt über verteilte Fachkenntnisse kontinuierlich	Verbindet Fachwissen mit gemeinsamer Perspektive	Bringt Fachwissen aktiv zur Wirkung	Setzt Fachwissen übergeordnet und effektiv ein	Trägt Entwicklung der Behörde durch Einsatz eigener und anderer Expertise

B/K = Bürgerinnen und Bürger/Kunden und Kunden MA = Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Kompetenzmodell – Präambel

1. Das Modell sollte einsetzbar sein für alle Führungskräfte im Bereich der öffentlichen Verwaltung.
2. Das Kompetenzmodell ist kein mathematisches Modell und kann niemals eins werden. Man würde durch den Versuch einer allzu starken Quantifizierung allenfalls eine Scheingenauigkeit erreichen. Es ist eine Bewertungshilfe, sollte also als Werkzeug verstanden werden.
3. Die Reihenfolge der Nennung der Kompetenzen ist keine Wertung. Eine mögliche Wertigkeit ergibt sich allein durch die Anforderungen der betrachteten Funktionen.
4. Bestimmte Grundhaltungen gelten als fundamentale Voraussetzung. Auf diesen baut das Kompetenzmodell überhaupt erst auf. Diese Grundhaltungen sind unter anderem
 - Ethisches Verhalten/ Integrität/ Loyalität
 - Gemeinwohlorientierung
 - Interkulturelle Toleranz, Gender Mainstreaming
 - Leistungsorientierung.
5. Die Kompetenzen sind nicht unabhängig voneinander und können dies auch nicht sein. Beispielsweise ist „Veränderungskompetenz“ immer im Zusammenhang mit der Sinnhaftigkeit der erreichten Veränderungen zu sehen und wird daher auch stets eine gewisse Korrelation zur Kompetenz „Qualitäts- und Zielorientierung“ haben.
6. Die Definition von „Fach-/ Methodenkompetenz“ bezieht sich nicht auf die Tiefe und Breite von Fachwissen, sondern auf die Fähigkeit, eigenes und fremdes Fachwissen einzusetzen.
7. Eine bestimmte Stufe einer Kompetenz wird erreicht, wenn der/die Bewertende(n) überzeugt sind, dass die entsprechenden Indikatoren der entsprechenden Stufe (sowie der niedrigeren Stufen) überwiegend gezeigt wurden – und die entsprechenden Indikatoren der nächst höheren Stufe überwiegend nicht glaubwürdig nachgewiesen werden können.
8. Vorgesetzte Führungsfunktionen müssen nicht unbedingt höhere Kompetenzstufen als die nachgelagerten Positionen haben.
9. Das Modell misst Kompetenzen auf Basis des Verhaltens der Vergangenheit. In vielen Positionen wird man daher bestimmte (obere) Stufen der Kompetenzen gar nicht gezeigt haben können.
10. Eine Adaption des Kompetenzmodells (zumindest mancher Indikatoren) mag für manche Behörden notwendig werden (allerdings leidet hierdurch die übergreifende Vergleichbarkeit). Der „Geist“ des Modells sollte dabei unbedingt gewahrt bleiben.
11. Der Begriff „Behörde“ im Text des Kompetenzmodells ist als Platzhalter für alle Ministerien (einschließlich Staatskanzlei) und deren Behörden, Einrichtungen, Anstalten und Betriebe zu verstehen.
12. In dem Kompetenzmodell werden folgende Abkürzungen eingesetzt:
 - MA = Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - B/K = Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

2. Einsatzmöglichkeiten des Kompetenzmodells

Für wen?

- Grundsätzlich für alle Führungskräfte im öffentlichen Sektor
- Sowohl für Soll-Profile wie auch für Ist-Profile

Zu welchem Anlass?

- Im Vorfeld der Besetzung einer Führungsfunktion
- Als Basis für Personalentwicklungsmaßnahmen
- Als grundsätzliche Bestandsaufnahme einer Organisation

Auf welche Weise?

- Eigeneinschätzung
- Einstufung durch Vorgesetzte (u. U. gemeinsam mit Personalabteilung)
- Einschätzung von Vorgesetzten durch Beschäftigte
- Einstufung durch ein Assessment Center
- Einstufung durch strukturierte Interviews (mit internen Gesprächspartnern)
- Einstufung durch Management Appraisal (mit externen Gesprächspartnern und 360°- Feedback)

3. Konkrete Beispiele für Stufen – Beispiel „Personalführungskompetenz“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Schafft Klarheit über und Identifikation mit Zielen	<ul style="list-style-type: none">• Gewinnt das Team dafür, Vorhaben und Problemstellungen mit Elan und Teamgeist anzugehen• Schafft hohe Identifikation mit Plänen, Strategien oder Visionen durch logische Begründungen. Erklärt Gesamtzusammenhänge• Übersetzt Ziele in eindeutige, realistische Arbeitspakete für Teammitglieder• Lässt MA, deren Leistungen die Teamvorgaben unterstützen, die verdiente Anerkennung zukommen	<p>Position: Leiter eines Einsatztrupps zur Kriminalitätsbekämpfung</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Setzt ein Konzept zur Bekämpfung einer Raubserie zusammen mit den Beschäftigten seiner Organisationseinheit in konkrete Maßnahmen um und zeigt dabei das in den Indikatoren beschriebene Verhalten
7. Prägt Hochleistungskultur	<ul style="list-style-type: none">• Gewinnt und baut starke Führungspersönlichkeiten auf, die ihrerseits Führungskultur weitertragen und -entwickeln• Fördert aktiv die Entwicklung einer Höchstleistungskultur	<p>Position: Leiterin einer Mittelbehörde</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hat mehrere Behördenleiter/-innen hervorgebracht, die ihrerseits in ihrer Behörde Höchstleistungen erzeugen• Weithin als Vorbild für Führung anerkannt

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Beispiel „Personalentwicklungskompetenz“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Fördert positions-bezogen durch verhaltens-orientiertes Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Definiert Ziele für Verbesserungen in Bezug auf die aktuelle Position • Gibt verhaltensorientiertes, konkretes, positives und kritisches Feedback (z.B. im MA-Gespräch) 	<p>Position: Vorgesetzte</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Substantiell ausgewogene MA-Gespräche • Schafft inhaltsreiche Zielvereinbarungen
7. Ermöglicht außer-gewöhnliche Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • Findet Möglichkeiten, außergewöhnliches Talent oder Potenzial substanziell und durch maßgeschneiderte Programme zu fördern, indem er/ sie neue Möglichkeiten schafft und Umfeldler entsprechend beeinflusst • Erschließt signifikant neue Formen der Förderung • Positioniert herausragende Führungskräfte • Setzt sich für das strategische Karrieremanagement der MA ein, um Humankapital im öffentlichen Sektor zu erhalten und auszubauen 	<p>Position: Behördenleiter</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt umfangreiches Personalentwicklungskonzept (und setzt ein) • Kümmert sich gezielt um das Fortkommen seiner Spitzen-MA und bietet diese auch für Karrieren in anderen Behörden an

Beispiel „Teamfähigkeit“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Praktiziert ausgeprägte Team-orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist im Dienste der Sache zu Kompromissen bereit, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren • Bezieht Anregungen anderer in Entscheidungsfindung mit ein • Bringt sich aktiv durch konstruktive Vorschläge in das Team ein • Bietet von sich aus Hilfe an oder lässt anderen Ideen zukommen • Verfügt über hohe Eigenmotivation und nimmt Feedback konstruktiv auf • Unterstützt behörden- oder funktionsübergreifenden Austausch von „Best Practices“ 	<p>Position: Sachgebietsleiter</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beliebt bei MA, Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen • Hält Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen anderer Behörden
7. Schafft neuartige, innovative Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft es, kulturelle, historische oder behörden-spezifische Barrieren zu überwinden, um Teamarbeit zwischen widerstreitenden oder sich im Konflikt befindenden Gruppierungen zu fördern • Baut signifikant neue Formen der Zusammenarbeit auf 	<p>Position: Projektleiterin mit der Aufgabe der Optimierung wesentlicher Prozesse zwischen mehreren Ministerien</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schafft ein übergreifendes Teamgefühl • Bildet die Basis für zukünftige Schnittstellen zwischen den Behörden

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

„Strategische Orientierung“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Formuliert eigene Konzepte im Rahmen übergreifender Strategien	<ul style="list-style-type: none"> • Formuliert Konzepte oder Aktionspläne im Rahmen von Zielen oder Strategien der eigenen bzw. vorgesetzten Behörde • Definiert differenzierte Strategien, ausgehend von einer Vielzahl an Informationen 	<p>Position: Vorsteherin eines Finanzamtes</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Risiko-Management-Strategie zur besseren Priorisierung der Arbeit
7. Entwickelt im Grundsatz neue, bahnbrechende Strategien	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt und formuliert Visionen und Strategien außerhalb des angestammten Denkmusters (Paradigmenwechsel) unter Einbezug von unterschiedlichen Aspekten der gesellschaftlichen Situation • Entwickelt für die Behörde verändernde Erfolgsstrategien, die nicht der traditionellen Behördenkultur entsprechen und nicht auf Anhieb einsichtig, aber realisierbar sind 	<p>Position: Generalinspekteur der Bundeswehr</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlägt der politischen Führung ein Konzept zum systematischen Umbau der Bundeswehr vor

Beispiel „Qualitäts- und Zielorientierung“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Erreicht Ziele und hat Anspruch darüber hinaus	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöht kontinuierlich die Vorgaben, um bessere, höher gesteckte, aber machbare Ziele zu erreichen • Sucht auch unter widrigen Umständen nach Möglichkeiten, Zielvereinbarungen zu erreichen • Erkennt Verbesserungsbedarf und entwickelt hierzu Ansätze • Kontrolliert die Zielerreichung ergebnisorientiert 	<p>Position: Gruppenleiter Beihilfe einer Behörde</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitet alle Vorgänge innerhalb der vorgegebenen Fristen • Hat die Schlagzahl durch IT-Unterstützung erhöhen können
7. Optimiert Strukturen grundlegend, um dauerhaft höhere Ergebnisniveaus zu erzielen	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Funktionsbereiche im Grundsatz in Frage, ist zu einer Neugestaltung der Behörde oder eines ganzen Behördenkomplexes bereit und erarbeitet Vorschläge für eine entsprechende Änderung von Regelwerken • Begründet neuartige und deutlich verbesserte Funktionsideen oder führt bahnbrechende technische Innovationen ein 	<p>Position: Abteilungsleiterin eines Ministeriums mit großem nachgeordneten Bereich</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiiert Neuorganisation der nachgeordneten Behördenstruktur (Zusammenschluss mehrerer Behörden, Straffung der inneren Struktur, etc.) • Erreichung eines messbar höheren Qualitätsniveaus

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Beispiel „B/K-Orientierung“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Erfüllt B/K-Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Kann sich in die Bedürfnisse der B/K hineinversetzen, hat gute Kenntnisse von Entscheidungsabläufen bei den B/K • Kennt die Erwartung der B/K gegenüber der Behörde • Weiß, ob und wie die Behörde die B/K-Erwartungen erfüllt bzw. erfüllen kann • Nutzt aussagekräftige B/K-spezifische Erfolgsfaktoren 	<p>Position: Leiterin einer Gruppe mit Bürgerkontakt</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutiert mit seinen Beschäftigten regelmäßig besondere Vorkommnisse im Bürgerkontakt • Sorgt z. B. dafür, dass bei unvollständig ausgefüllten Anträgen unbürokratisch nachgefragt wird
7. Entwickelt grundlegende Verbesserungen der B/K-Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluiert innovative Ansätze zur Erfüllung spezifischer B/K-Bedürfnisse bzw. zur Problemlösung • Erweitert Dienstleistungsangebot um Dinge, die den B/K noch nicht bekannt sind 	<p>Position: Behördenleiter</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstmalige flächendeckende Einrichtung von Bürgerbüros

Beispiel „Veränderungskompetenz“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Überzeugt andere von erforderlichen Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniziert die Richtung der Veränderungsprozesse klar und zwingend • Überzeugt MA durch detaillierte und konkrete Ziele und vermittelt ihnen ihre Rolle im Veränderungsprozess • Legt die Fortschritte des Veränderungsprozesses offen und bewertet die Ergebnisse 	<p>Position: Haushaltsdezernent einer Mittelbehörde</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugt MA, neue Budgetierungskonzepte zu akzeptieren, zu lernen und aktiv anzunehmen
7. Gestaltet eine auf Veränderungen ausgerichtete Behördenkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Koordiniert einen Veränderungsprozess über mehrere auf der Basis von konzeptioneller und strategisch ausgerichteter Planung • Ist Treiber stetiger Erneuerung, um die Behörde zu entwickeln und auch in Zukunft an der europaweiten Spitze zu positionieren • Schafft Kultur einer stetigen Erneuerung, um die eigene Behörde und andere Behörden zu entwickeln • Sucht den übergreifenden Vergleich, um die Behörde an der landesweiten (gegebenenfalls bis zur internationalen) Spitze zu positionieren 	<p>Position: Staatssekretärin eines Ministeriums</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementiert nachhaltig die Empfehlungen der Bull-Kommission

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Beispiel „Gesellschaftliche/Politische Kompetenz“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Kann relevante gesellschaftliche/politische Lage präzise analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • Ist in der Lage, die im Einzelfall relevanten gesellschaftlichen/politischen Kräfte zu benennen und deren konkreten Einfluss einschließlich daraus abzuleitender Resultate klar abzuschätzen • Kann politische Aussagen in ihren gesellschaftlichen und historischen Kontext einordnen 	<p>Position: Referatsleiterin für Ausländerangelegenheiten in einem Ministerium</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeigt offensichtliches Fingerspitzengefühl bei ihrem Umgang mit Partnern unterschiedlicher Zielsetzung, Zusammensetzung und Artikulationsweise (Einzelpersonen, Verbände, NGOs)
7. Gestaltet die gesellschaftlichen/politischen Rahmenbedingungen der Behörde maßgeblich mit	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft gesellschaftliche/politische Initiativen von signifikanter Reichweite • Wirkt gestaltend auf den Meinungsbildungsprozess innerhalb gesellschaftlicher/politischer Gremien und Gruppierungen ein 	<p>Position: Polizeipräsident</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiiert umfassende und erfolgreiche Ordnungspartnerschaften (z. B. mit Stadt, IHK, ÖPNV) mit signifikantem Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung der Sicherheit

Beispiel „Fach-, Methodenkompetenz“

Stufe	Indikatoren	Beispiele
4. Verbindet Fachwissen mit gesamthafter Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Vertieft und erweitert eigenes Wissen, um für die eigene Behörde relevante Aspekte und Zusammenhänge zu durchschauen • Hat Kenntnis von „Best Practices“ auch von anderen Behörden 	<p>Position: Sachgebietsleiter in der Fachverwaltung</p> <p>Beispielhaftes Verhalten: (Indikatoren sprechen für sich)</p>
7. Treibt Entwicklung der Behördenlandschaft durch Einsatz eigener und anderer Expertise voran	<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgt gesamtstaatliche Ziele und bringt breites und vertieftes Fachwissen bei der Lösung von komplexen organisatorischen Problemen nutzbringend ein • Setzt tiefe Expertise ein, z. B. entwickelt Konzepte zum innovativen Einsatz von neuen Technologien, Verfahren, Prozessen oder Systemen 	<p>Position: Abteilungsleiterin Steuern in einem Ministerium</p> <p>Beispielhaftes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt Vorschläge zu einem neuen und beständigen Steuersystem

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

4. Anhang: Kompetenzen im Detail – Personalführungskompetenz

Personalführungskompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, sind fähig, MA zu motivieren, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren und erfolgreiche Teams aufzubauen und zu steuern. Personalführungskompetenz schließt projektbezogene Führungsaufgaben ein.

- Untere Stufen: Setzen des grundlegenden Handlungsrahmens für Teams
- Mittlere Stufen: Teamdynamik in leistungsorientiertem Umfeld
- Obere Stufen: Aufbau und Entwicklung hoch motivierter, leistungsstarker und eigenverantwortlicher Teams

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt keinen Handlungsrahmen • Erarbeitet keine Richtlinien • Scheut Führungsverantwortung
1 Gibt Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt Vorgaben oder Pläne für die MA vor, ohne auf deren Sinn und Zweck einzugehen • Erwartet, dass MA den Vorgaben folgen
2 Erläutert Handlungsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt Hintergrundinformationen in Bezug auf Ziele • Erklärt die Sachlage und deren Hintergründe • Gibt Informationen und Begründungen proaktiv weiter
3 Fordert und übernimmt Anregungen von MA zu definierten Zielen	<ul style="list-style-type: none"> • Ist bei der Planung und Entscheidungsfindung offen für Anregungen und Ansichten der MA • Fördert in Bezug auf die nötigen Maßnahmen den offenen Ideen- und Meinungs austausch innerhalb des Teams • Teilt Verantwortlichkeiten gemäß den individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder zu
4 Schafft Klarheit über und Identifikation mit Zielen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnt das Team dafür, Vorhaben und Problemstellungen mit Elan und Teamgeist anzugehen • Schafft hohe Identifikation mit Plänen, Strategien oder Visionen durch logische Begründungen. Erklärt Gesamtzusammenhänge • Übersetzt Ziele in eindeutige, realistische Arbeitspakete für Teammitglieder • Lässt MA, deren Leistungen die Teamvorgaben unterstützen, die verdiente Anerkennung zukommen
5 Befähigt Team zur Übernahme von Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft Verantwortungsbewusstsein im Team. Überträgt Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten mit klar definierten Freiräumen (z.B. MA definieren Arbeitspakete eigenständig) • Übernimmt beim Delegieren von Kompetenzen Risiken; stellt sich bei Misserfolg vor die MA und übernimmt die Verantwortung • Lässt den Teammitgliedern die Freiheit, vereinbarte Arbeitspakete selbstständig umzusetzen, wenn nötig, Unterstützung zu liefern und zu kontrollieren
6 Inspiriert Teams zu Höchstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bewirkt höchste Eigenmotivation im Team • Positioniert Führungspersönlichkeiten in seinem Team • Motiviert Teammitglieder, eigene Ziele und Ambitionen in für das Team gewinnbringender Art und Weise einzubringen
7 Prägt Höchstleistungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnt und baut starke Führungspersönlichkeiten auf, die ihrerseits Führungskultur weitertragen und -entwickeln • Fördert aktiv die Entwicklung einer Höchstleistungskultur

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Personalentwicklungskompetenz

Personalentwicklungskompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, setzen sich gezielt für Entwicklung der Fähigkeiten anderer ein. Es motiviert sie, andere in ihrer persönlichen Entwicklung oder Karriere zu fördern.

- Untere Stufen: Ermunterung anderer, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln
- Mittlere Stufen: Konstruktives Feedback und Identifizierung von Prioritäten hinsichtlich der weiteren Entwicklung
- Obere Stufen: Aktive und systematische Pflege und Entwicklung der MA

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none">• Glaubt, dass es am besten für die persönliche Entwicklung der MA ist, sie grundsätzlich nur „ins kalte Wasser zu werfen“ und dass die alleinige Verantwortung für Fehlschläge bei den MA selbst liegt• Überlässt MA ihrem Schicksal
1 Unterstellt selbstständige Entwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Zeigt Fehler auf, ohne Hinweise auf Verbesserungen zu geben• Fördert ausschließlich durch „Modell“-Funktion: „Mach es so wie ich“
2 Unterstützt MA-Entwicklung reaktiv	<ul style="list-style-type: none">• Ist überzeugt, dass sich die MA weiterentwickeln können und wollen• Äußert sich positiv über das Entwicklungspotenzial eines MA• Nimmt individuelle Entwicklungswünsche auf
3 Motiviert MA aktiv, sich zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none">• Ermutigt MA, sich weiterzuentwickeln• Erkennt und anerkennt sichtbare Fortschritte• Fördert die offene Diskussion über den jeweiligen Entwicklungswunsch
4 Fördert positionsbezogen durch verhaltensorientiertes Feedback	<ul style="list-style-type: none">• Definiert Ziele für Verbesserungen in Bezug auf die aktuelle Position• Gibt verhaltenorientiertes, konkretes, positives und kritisches Feedback (z.B. im MA-Gespräch)
5 Fördert gezielt nach personenspezifischen Entwicklungsschritten die Verantwortung	<ul style="list-style-type: none">• Zeigt Bereiche auf, in denen sich MA verbessern können, sei es in Bezug auf aktuelle oder zukünftige Aufgaben• Beobachtet und begleitet die individuelle Entwicklung systematisch und konstruktiv• Legt dar, was für die persönliche Weiterentwicklung nötig ist• Definiert Ziele für die Weiterentwicklung gemäß den Anforderungen künftiger Entwicklungsstufen
6 Begleitet und fördert MA nach langfristigen Entwicklungsplänen	<ul style="list-style-type: none">• Betraut MA zur Erreichung spezieller Ziele mit Sonderaufgaben oder -projekten• Schafft neue Möglichkeiten zu lernen und fördert die Bereitschaft, kontrollierte Risiken einzugehen• Bietet die Möglichkeit, abteilungs- und sogar behördenübergreifend positiv in Erscheinung zu treten
7 Ermöglicht außergewöhnliche Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none">• Findet Möglichkeiten, außergewöhnliches Talent oder Potenzial substanziell und durch maßgeschneiderte Programme zu fördern, indem er/sie neue Möglichkeiten schafft und Umfeld entsprechend beeinflusst• Erschließt signifikant neue Formen der Förderung• Positioniert herausragende Führungskräfte• Setzt sich für das strategische Karrieremanagement der MA ein, um Humankapital im öffentlichen Sektor zu erhalten und auszubauen

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Teamfähigkeit

Teamfähigkeit

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, schätzen die Zusammenarbeit mit Personen gleicher und auch unterschiedlicher Hierarchiestufen (Beispiel Projektarbeit), um die Resultate positiv zu beeinflussen.

- Untere Stufen: Mitwirken in Teamarbeit gemäß Vorgaben und allgemeinen Erwartungen
- Mittlere Stufen: Proaktives kooperatives Engagement, bringt sich persönlich ein
- Obere Stufen: Aufbau von dauerhaften Kooperationen/Partnerschaften und Suche nach Zusammenarbeit sowohl behördenübergreifend als auch über geographische Grenzen hinweg

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Sträubt sich gegen Teamarbeit • Behindert Teamarbeit anderer • Zeigt geringes Vertrauen gegenüber anderen
1 Hilft, wenn gefragt	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet lieber allein oder in formellen Strukturen und Hierarchien, hilft jedoch, wenn darum gebeten wird oder dies offensichtlich nötig ist • Bietet Hilfe nicht von sich aus an
2 Unterstützt andere	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigt sich hilfsbereit • Gibt nützliche Informationen an andere weiter
3 Tauscht sich regelmäßig mit anderen aus	<ul style="list-style-type: none"> • Schätzt Gruppenarbeit als sinnvoll ein • Offen für Input und Anregungen seitens anderer • Ist in der Lage, Bedürfnisse und Gefühle anderer einzuschätzen
4 Praktiziert ausgeprägte Teamorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist im Dienste der Sache zu Kompromissen bereit, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren • Bezieht Anregungen anderer in Entscheidungsfindung mit ein • Bringt sich aktiv durch konstruktive Vorschläge in das Team ein • Bietet von sich aus Hilfe an oder lässt anderen Ideen zukommen • Verfügt über hohe Eigenmotivation und nimmt Feedback konstruktiv auf • Unterstützt behörden- oder funktionsübergreifenden Austausch von „Best Practices“
5 Initiiert und prägt Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Fördert aktiv die gemeinsame Entscheidungsfindung • Nutzt seine Wahrnehmung auch über kulturelle und organisatorische Unterschiede für den Gruppenerfolg • Vorgeschlagene Anregungen, Ideen, Ziele und Methoden werden von anderen übernommen • Geht zur Förderung der Zusammenarbeit auch Risiken ein • Verbessert die Möglichkeit des behörden- oder funktionsübergreifenden Austauschs von „Best Practices“
6 Entwickelt und investiert in Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt beständige, von Vertrauen geprägte partnerschaftliche Zusammenarbeit auch außerhalb des Tagesgeschäfts • Baut wirkungsvolles Netzwerk von Kooperationen auf, um die Behördenziele nachhaltig zu fördern • Entzieht sich nicht der Konkurrenzsituation und kann Standpunkte auch gegen Widerstände durchsetzen
7 Schafft neuartige, innovative	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft es, kulturelle, historische oder behördenspezifische Barrieren zu überwinden, um Teamarbeit zwischen widerstreitenden oder sich im Konflikt befindenden Gruppierungen zu Kooperationen fördern • Baut signifikant neue Formen der Zusammenarbeit auf

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Strategische Orientierung

Strategische Orientierung

Allgemeine Definition

Diese Kompetenz erfordert die Fähigkeit, in komplexen Zusammenhängen zu denken und sowohl analytische als auch konzeptionelle Fähigkeiten zu vereinen.

- Untere Stufen: Kenntnisse des eigenen Gebiets und Fähigkeit, langfristige Ziele für die Entwicklung zu setzen
- Mittlere Stufen: Entwicklung von Teilstrategien innerhalb von Gesamtstrategien oder einer definierten Basis
- Obere Stufen: Entwicklung von neuen, langfristigen Visionen für komplexe Organisationen

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none">• Verschließt sich zukunftsgerichteten Überlegungen• Ist sich nicht über den Nutzen von strategischer Planung im Klaren• Versteht nicht die Zusammenhänge des eigenen Arbeitsgebietes
1 Kennt eigenen Verantwortungsbereich	<ul style="list-style-type: none">• Denkt primär im Rahmen aktueller Probleme und Aspekte• Kennt die Pläne das eigene Arbeitsgebiet betreffend
2 Versteht strategische Gesamtzusammenhänge	<ul style="list-style-type: none">• Kann die Pläne für das eigene Arbeitsgebiet im Zusammenhang einer umfassenden Strategie sehen• Versteht die von anderen entwickelten strategischen Prioritäten• Versteht die jeweiligen Möglichkeiten und Vorteile für langfristige Veränderungsprozesse in Bezug auf Funktionen oder Abläufe
3 Handelt auf Basis übergeordneter Strategien	<ul style="list-style-type: none">• Plant konzeptionell und trifft selbstständig Entscheidungen im Rahmen vorgegebener strategischer Leitlinien• Kann Optionen und Pläne angesichts kommender Entwicklungen abwägen• Nutzt vorgegebenen Handlungsspielraum
4 Formuliert eigene Konzepte im Rahmen übergreifender Strategien	<ul style="list-style-type: none">• Formuliert Konzepte oder Aktionspläne im Rahmen von Zielen oder Strategien der eigenen bzw. vorgesetzten Behörde• Definiert differenzierte Strategien, ausgehend von einer Vielzahl an Informationen
5 Trägt zur Entwicklung übergreifender Strategien bei	<ul style="list-style-type: none">• Trägt substantiell zu übergeordneten Strategien bei• Macht auf relevante Aspekte der strategischen Ausrichtung für die gesamte Behörde oder für einzelne, nicht zu seinem/ihrem Aufgabengebiet gehörende Geschäftsbereiche aufmerksam
6 Entwickelt übergreifende Strategien	<ul style="list-style-type: none">• Konzipiert maßgeblich Strategien unter Einbezug von kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen• Übersetzt eine Vision auf überzeugende und logische Art und Weise in Initiativen und setzt verständliche und logische Prioritäten
7 Entwickelt im Grundsatz neue, bahnbrechende Strategien	<ul style="list-style-type: none">• Entwickelt und formuliert Visionen und Strategien außerhalb des angestammten Denkmusters (Paradigmenwechsel) unter Einbezug von unterschiedlichen Aspekten der gesellschaftlichen Situation• Entwickelt für die Behörde verändernde Erfolgsstrategien, die nicht der traditionellen Behördenkultur entsprechen und nicht auf Antrieb einsichtig, aber realisierbar sind

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Qualitäts- und Zielorientierung

Qualitäts- und Zielorientierung

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, arbeiten leistungs- und ergebnisorientiert und streben die nachhaltige Verbesserung von Ergebnissen an. Sie kontrollieren die Zielerreichung sowie die Effizienz des Prozesses.

- Untere Stufen: Motiviert, vereinbarte Ziele zu erreichen und dabei Fehler zu vermeiden
- Mittlere Stufen: Vereinbarte Ziele werden erreicht oder aufgrund des Anspruchs, Spitzenleistungen zu erzielen, übertroffen
- Obere Stufen: Spitzenleistungen werden erzielt durch effizientere Gestaltung von Prozessen und Strukturen

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Bemüht sich nicht, gesetzte Aufgaben zu erfüllen oder gute Ergebnisse zu erreichen • Sträubt sich gegen Verbesserungen • Identifiziert sich nicht mit der Behörde oder den Zielen
1 Orientiert sich an gestellten Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet nach Vorgaben; orientiert sich an der Erfüllung der Aufgaben • Äußert Willen, Aufgaben gut bzw. richtig zu erfüllen
2 Erreicht Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erreicht in der Regel die gegebenen Ziele • Positive Einstellung gegenüber Veränderungsprozessen und Fortschritt • Kooperiert bei Verbesserungsprozessen, aber ohne eigene Zielvorstellungen
3 Erreicht Ziele auf strukturierte Weise	<ul style="list-style-type: none"> • Hat eigene Zielvorstellungen • Arbeitet strukturiert und effizient an der Erreichung klar definierter Ziele
4 Erreicht Ziele und hat Ansprüche darüber hinaus	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöht kontinuierlich die Vorgaben, um bessere, höher gesteckte, aber machbare Ziele zu erreichen • Sucht auch unter widrigen Umständen nach Möglichkeiten, vereinbarte Ziele zu erreichen • Erkennt Verbesserungsbedarf und entwickelt hierzu Ansätze • Kontrolliert die Zielerreichung ergebnisorientiert
5 Verbessert Prozesse, um bessere Ergebnisse zu erzielen	<ul style="list-style-type: none"> • Führt stufenweise Verbesserungen der Prozesse ein, um das Ergebnis zu steigern („arbeitet intelligenter statt härter“) • Stützt sich auf systematische Fakten, wie z.B. Benchmarking oder Kosten-Nutzen-Analyse bei der Prozess- und Ergebnisverbesserung • Erarbeitet und prüft Alternativen, evaluiert Kosten, Risiken und Nutzen für Verbesserungsprozesse
6 Verändert Prozesse und Strukturen, um nachhaltige Ergebnisverbesserungen zu erzielen	<ul style="list-style-type: none"> • Führt grundsätzliche weitreichende Verbesserungen der Prozesse und Abläufe ein • Erarbeitet neue Lösungen und Methoden und setzt diese mit signifikant positivem Ergebnis um • Implementiert Verfahren, um sich an den Besten zu messen und auszurichten (Best Practice Benchmarking)
7 Optimiert Strukturen grundlegend, um dauerhaft höhere Ergebnisniveaus zu erzielen	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Funktionsbereiche im Grundsatz in Frage, ist zu einer Neugestaltung der Behörde oder eines ganzen Behördenkomplexes bereit und erarbeitet Vorschläge für die entsprechende Änderung von Regelwerken • Begründet neuartige und deutlich verbesserte Funktionsideen oder führt bahnbrechende technische Innovationen ein

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

B/K-Orientierung

B/K-Orientierung

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, berücksichtigen B/K-Bedürfnisse im Rahmen ihres Denkens und Handelns in angemessener Weise. Dies gilt sowohl für interne Kundinnen und Kunden als auch für externe. Die B/K-Orientierung muss sich an der Gemeinwohlorientierung messen.

- Untere Stufen: Wille, B/K-Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen
- Mittlere Stufen: Differenzierte Adressierung und Erfüllung von B/K-Bedürfnissen
- Obere Stufen: Aufbau von partnerschaftlichen B/K-Beziehungen und Generierung von B/K-Nutzen über die expliziten Erwartungen hinaus

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none">• Denkt zuerst an die eigenen Bedürfnisse und adressiert B/K-Nutzen nicht explizit• Ignoriert Anliegen, sinnvolle Anregungen und Bedürfnisse von B/K• Betrachtet B/K als Störfaktor
1 Akzeptiert B/K-Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none">• Nimmt Anfragen und Wünsche entgegen
2 Bereitschaft, sich auf B/K einzustellen	<ul style="list-style-type: none">• Reagiert aufgeschlossen auf Anfragen und Wünsche
3 Versteht B/K-Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none">• Hat differenziertes Bild über die Bedürfnisse, Anliegen und Prioritäten der B/K• Reagiert konstruktiv auf Anfragen
4 Erfüllt B/K-Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none">• Kann sich in die Bedürfnisse der B/K hineinversetzen, hat gute Kenntnisse von Entscheidungsabläufen bei den B/K• Kennt die Erwartung der B/K gegenüber der Behörde• Weiß, ob und wie die Behörde die B/K-Erwartungen erfüllt bzw. erfüllen kann• Nutzt aussagekräftige B/K-spezifische Erfolgsfaktoren (z. B. Ergebnissen aus B/K-Befragungen)
5 Antizipiert B/K-Bedürfnisse auf Basis vertrauensvoller Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">• Antizipiert B/K-Bedürfnisse und entwickelt Strategien, wie diese erfüllt werden können (denkt und handelt im Sinne des B/K)• Verbessert ständig die Dienstleistung• Pfl egt einen vertrauensvollen und offenen Umgang mit den B/K
6 Verbessert systematisch die B/K-Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">• Ergreift im Interesse der B/K auch ungewöhnliche Maßnahmen• Erarbeitet systematisch „Best Practices“ für den Dienst an den B/K bzw. dessen Verbesserung• Überwindet interne Hindernisse, um das Dienstleistungsangebot zu verbessern
7 Entwickelt grundlegende Verbesserungen der B/K-Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">• Evaluiert innovative Ansätze zur Erfüllung spezifischer B/K-Bedürfnisse bzw. zur Problemlösung• Erweitert Dienstleistungsangebot um Dinge, die den B/K noch nicht bekannt sind

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Veränderungskompetenz

Veränderungskompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, akzeptieren und gestalten Veränderungsprozesse und gehen bei der Ausrichtung der Behörde neue Wege. Der Schwerpunkt dieser Kompetenz liegt weniger in der Konzeptentwicklung, sondern mehr in der Einwirkung auf die Organisation (Überzeugung, Kommunikation, Einbindung etc.).

- Untere Stufen: Akzeptanz und Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten
- Mittlere Stufen: Aktives Mitwirken und Gestalten von Veränderungsprozessen
- Obere Stufen: Treibt übergreifende und grundsätzliche Veränderungen voran

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Widersetzt sich Veränderungsprozessen (will nicht) • Erkennt trotz eindeutiger Sachlage nicht die Notwendigkeit von Verbesserungen oder Änderungen (kann nicht)
1 Ist offen für marginale Verbesserungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachtet den Status quo als befriedigend • Nimmt Veränderungen hin
2 Versteht und akzeptiert die Notwendigkeit von Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Versteht die Notwendigkeit von Veränderungen und ist damit einverstanden • Bringt positive Einstellung hinsichtlich Veränderungsprozessen zum Ausdruck
3 Identifiziert und vertritt Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziert im eigenen Arbeitsfeld Bereiche, in denen Veränderungen nötig sind, durch kritisches Hinterfragen des Status quo • Vertritt gegenüber anderen (auch Kollegen und Vorgesetzten) die Notwendigkeit von Veränderungen • Hilft MA, Veränderungen zu akzeptieren • Beobachtet die Wirkungen von Veränderungsprozessen
4 Überzeugt andere von erforderlichen Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniziert die Richtung der Veränderungsprozesse klar und zwingend • Überzeugt MA durch detaillierte und konkrete Ziele und vermittelt ihnen ihre Rolle im Veränderungsprozess • Legt die Fortschritte des Veränderungsprozesses offen und bewertet die Ergebnisse
5 Motiviert andere nachhaltig, sich aktiv in Veränderungen einzubringen	<ul style="list-style-type: none"> • Ergreift systematische Maßnahmen, um die Veränderungsbereitschaft der MA zu erhöhen • Motiviert andere, Gelegenheiten zu Verbesserungen zu nutzen • Kann Unterstützung der MA auch in schwierigen Phasen aufrechterhalten • Nutzt die systematische Bewertung der Wirkungen zu einer Optimierung/Korrektur des Veränderungsprozesses
6 Schafft umfassende Bereitschaft für den Wandel	<ul style="list-style-type: none"> • Initiiert weitreichende Veränderungsprozesse, die eine große Organisationseinheit nachhaltig prägen • Bezieht auch komplexe Motivations- und Interessenlagen aktiv in den Veränderungsprozess ein
7 Gestaltet eine auf Veränderungen ausgerichtete Behördenkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Koordiniert einen Veränderungsprozess über mehrere Behörden auf der Basis von konzeptioneller und strategisch ausgerichteter Planung • Ist Treiber stetiger Erneuerung, um die Behörde zu entwickeln und auch in Zukunft an der europaweiten Spitze zu positionieren • Schafft Kultur einer stetigen Erneuerung, um die eigene Behörde und andere Behörden zu entwickeln • Sucht den übergreifenden Vergleich, um die Behörde an der landesweiten (gegebenenfalls bis zur internationalen) Spitze zu positionieren

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Gesellschaftliche/Politische Kompetenz

Gesellschaftliche/Politische Kompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, haben ein ausgeprägtes Verständnis für gesellschaftliche/politische Faktoren und deren Einfluss auf behördliches Handeln, und zwar unabhängig von parteipolitischer Einflussnahme.

- Untere Stufen: Lässt grundsätzliches Verständnis für das gesellschaftliche/politische Umfeld ihres/seines Zuständigkeitsbereiches erkennen
- Mittlere Stufen: Handelt gemäß vertieftem Verständnis
- Obere Stufen: Verfügt über vertieftes gesellschaftliches/politisches Hintergrundwissen und beweist eigene Initiative in der Umsetzung demokratisch legitimierter Vorgaben

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Steht gesellschaftlichen/politischen Themen desinteressiert gegenüber • Verhält sich gesellschaftlich/politisch nicht neutral
1 Setzt parlamentarisch legitimierte Vorgaben um	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet im Rahmen parlamentarisch legitimierter Vorgaben
2 Versteht grundlegende gesellschaftliche/politische Zusammenhänge	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigt Verständnis grundlegender gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen • Kennt wesentliche gesellschaftliche/politische Gruppen und deren Standpunkte • Weiß um Einfluss gesellschaftlicher/politischer Faktoren • Erreicht gesellschaftliche/politische Neutralität
3 Verfügt über vertieftes und breites Verständnis gesellschaftlicher/politischer Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Hat differenzierten Einblick in die Einflüsse gesellschaftlicher/politischer Faktoren • Meldet politisch relevante Sachverhalte rechtzeitig an die nächst höhere Führungsebene
4 Kann relevante gesellschaftliche/politische Lage präzise analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • Ist in der Lage, die im Einzelfall relevanten gesellschaftlichen/politischen Kräfte zu benennen und deren konkreten Einfluss einschließlich daraus abzuleitender Resultate klar abzuschätzen • Kann politische Aussagen in ihren gesellschaftlichen und historischen Kontext einordnen
5 Handelt in differenzierterem Verständnis des gesellschaftlichen/politischen Umfeldes	<ul style="list-style-type: none"> • Ordnet die eigene Verantwortlichkeit in die gesellschaftlichen/politischen Gegebenheiten präzise ein • Versteht Grenzen und Erfordernisse des Zusammenwirkens von politischer und fachlicher Führung/Aufgabenerfüllung und handelt entsprechend
6 Gibt Impulse im gesellschaftlichen/politischen Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt spürbare Impulse in das gesellschaftliche/politische Umfeld • Überblickt vorausschauend gesellschaftliche/politische Anforderungen an (zukünftiges) behördliches Handeln • Kann weitreichendes Verständnis für Verwaltungsaufgaben in unterschiedlichen gesellschaftlichen/politischen Gruppen erzeugen
7 Gestaltet die gesellschaftlichen/politischen Rahmenbedingungen der Behörde maßgeblich mit	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft gesellschaftliche/politische Initiativen von signifikanter Reichweite • Wirkt gestaltend auf den Meinungsbildungsprozess innerhalb gesellschaftlicher/politischer Gremien und Gruppierungen ein

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Fach-/Methodenkompetenz

Fach-/Methodenkompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, bringen eigenes oder fremdes Fachwissen in der Behörde gezielt zur Wirkung. Diese Kompetenz beschreibt insbesondere in den oberen Stufen nicht die Tiefe und Breite von Fachwissen, sondern vielmehr die Fähigkeit zum Management von Fachwissen.

- Untere Stufen: Spezialisiertes Fachwissen und relevante Erfahrung
- Mittlere Stufen: Aktive Weitergabe von Fachwissen innerhalb der Behörde
- Obere Stufen: Fähigkeit, Fachwissen in übergreifenden Fragestellungen gezielt einzusetzen

Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Fachwissen im Verantwortungsbereich • Fehlende Bereitschaft, sich Kenntnisse des eigenen Fachgebiets anzueignen
1 Hat relevante praktische Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Hat eigene praktische Erfahrung und/oder besitzt relevantes Fachwissen
2 Hat vertiefte Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Hat sich durch Berufserfahrung oder Weiterbildung relevantes Fachwissen auf einem Spezialgebiet oder in Bezug auf eine Funktion angeeignet • Ist bereit, das eigene Fachwissen zu vertiefen
3 Vertieft Fachkenntnisse kontinuierlich	<ul style="list-style-type: none"> • Bildet sich aktiv weiter bezüglich neuer Entwicklung im Fachgebiet oder der Funktion • Vertieft Kenntnisse über das für die eigene Position Nötige hinausgehend
4 Verbindet Fachwissen mit gesamthafter Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Vertieft und erweitert eigenes Wissen, um für die eigene Behörde relevante Aspekte und Zusammenhänge zu durchschauen • Hat Kenntnis von „Best Practices“ auch von anderen Behörden
5 Bringt Fachwissen aktiv zur Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt Wissen über anerkannte Methoden innerhalb der eigenen Behörde weiter • Macht Erkenntnisse aus eigenem Fachwissen sowie einer Vielzahl weiterer Quellen für die Behörde systematisch nutzbar
6 Setzt Fachwissen übergreifend und effektiv ein	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt Konzepte, wie neue Lösungsansätze auch übergreifend nutzbar gemacht werden können
7 Treibt Entwicklung der Behördenlandschaft durch Einsatz eigener und anderer Expertise voran	<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgt gesamtstaatliche Ziele und bringt breites und vertieftes Fachwissen bei der Lösung von komplexen organisatorischen Problemen nutzbringend ein • Setzt tiefe Expertise ein, z.B. entwickelt Konzepte zum innovativen Technologien, Verfahren, Prozessen oder Systemen

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“



Abschlussbericht der Unterarbeitsgruppe „Aktivierende Führung“

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Abschlussbericht der Unterarbeitsgruppe „Aktivierende Führung“

Inhaltverzeichnis der Anlage 2

0 Eckpunkte der Konzeption	38
1 Auftrag/Rahmenbedingungen	39
2 Zusammensetzung	39
3 Methode	40
4 Ergebnisse	40
4.1 Bestandsaufnahme bestehender Fortbildungskonzepte „Aktivierende Führung“	40
4.2 Erhebung des Führungskräftebestandes in den Ressorts & nachgeordneten Bereichen ..	40
4.3 Konzeption Führungsfortbildung	41
4.3.1 Aktivierende Führung	41
4.3.2 Landeseinheitliche Mindeststandards	42
4.3.3 Umsetzungsstrategie	45
4.4 Pilotphase und Evaluation	46
5 Vorschlag für die weitere Verfahrensweise	46
5.1 Entscheidungen in der AG „Führung“	46
5.2 Vorlage Lenkungskreis	47
5.3 Vorlage Kabinett	47
5.4 Weitere Begleitung des Prozesses durch die UAG „Aktivierende Führung“	47
6 Anlagen	
Anlage 1 Fortbildungsdidaktische Bedingungen	47
1. Fortbildungsdidaktische Grundsätze	47
2. Kontrakt als Fortbildungsgrundlage	48
Anlage 2 Themen des Mindeststandards	49

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

0. Eckpunkte der Konzeption

Der Erfolg einer Fortbildung zu einem aktivierenden Führungsstil hängt im hohen Maße von einem ganzheitlichen Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte ab und ist deshalb immer im Zusammenhang mit den übrigen Instrumenten von Personalentwicklung zu sehen.

Die nachfolgende Zusammenfassung stellt die Eckpunkte eines Konzeptes zur Führungskräftefortbildung im Hinblick auf einen aktivierenden Führungsstil dar. Sie ist, genauso wie das gesamte in der Unterarbeitsgruppe (UAG) erarbeitete Konzept, das einvernehmliche Ergebnis der größten Fortbildungseinrichtungen im Bereich der Landesverwaltung NRW.

Landeseinheitlichkeit

Eine übergreifende landeseinheitliche Ausrichtung auf eine aktivierende Führung setzt voraus, verbindliche Führungsgrundsätze als normative Vorgabe zu definieren und die damit korrespondierenden Fortbildungsziele und -inhalte zur aktivierenden Führung festzusetzen (Kap. 4.3.2). Damit Fortlauf, Effektivität und Effizienz des Prozesses gewährleistet sind, sind die Vorgaben um fortbildungsdidaktische Bedingungen zu ergänzen (Kap. 4.3.2 »Fortbildungsdidaktische Bedingungen«).

Mindeststandards für die Führungskräftequalifizierung

Die UAG hat einen Mindeststandard entwickelt, der verbindliche Grundlage für jede Führungskräftequalifizierung im Land werden soll. Ziel des Mindeststandards ist eine inhaltlich abgestimmte Basisqualifizierung zum aktivierenden Führungsverhalten, die jeder Führungskraft der Landesverwaltung zuteil wird und die aufgrund verbindlicher Qualitätskriterien die gewünschte Transferwirkung entfaltet. Darüber hinaus werden die Ressorts jedoch ausdrücklich aufgefordert, an bewährten Fortbildungsmaßnahmen, die über diesen Mindeststandard hinausgehen, festzuhalten (Kap. 4.3.2 »Ziele«).

Alle bereits vorhandenen Fortbildungsangebote sind im Hinblick auf die Lernziele, Lerninhalte und fortbildungsdidaktische Ausgestaltung zu prüfen und an die Vorgaben anzupassen. Jede Neuentwicklung einer Qualifizierungsmaßnahme muss den Mindeststandard garantieren (Kap. 4.3.2 »Ziele« und 4.3.3 »Zielgruppen«).

Die Führungskräftequalifizierung besteht in allen Ressorts mindestens aus einer einführenden und einer begleitenden Fortbildung (Kap. 4.3.2 »Führungskräfte«):

Die „Einführende Fortbildung“ wird vor bzw. alsbald nach Übernahme der Führungsfunktion durchlaufen. Besonders bei externen Bewerberinnen und Bewerbern, die eine Führungsfunktion innerhalb der Landesverwaltung anstreben, wird man einerseits einen hinreichenden Zeitrahmen für das Nachholen der Fortbildung vorsehen und andererseits etwaige Vorbildungen während der Beschäftigung in der Privatwirtschaft berücksichtigen müssen. Vermittelt und trainiert werden fünf Themenbereiche (Kap. 4.3.2 »Themen«):

- Selbstverständnis der Führungskraft, Werte, Einstellungen, Haltungen
- Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung
- Steuern und Führen durch Zielvereinbarungen
- Führen von Teams
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe

In der „Begleitenden Fortbildung“ setzen sich die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen immer wieder mit ihrem Führungsverhalten und der aktivierenden Führung auseinander.

Nachholende Qualifizierung

Führungskräfte ohne eine Qualifizierung, die dem Mindeststandard entspricht, sind in den Themen, für die sie bisher nicht qualifiziert worden sind, nachzuschulen (Kap. 4.3.2 »Führungskräfte« und 4.3.3 »Ziele«).

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Teilnahmeverpflichtung

Für neue Führungskräfte sind die Qualifizierungen so mit der Personalentwicklung zu verknüpfen, dass die Teilnahme Voraussetzung für die Funktionsübernahme und damit selbstverständlich ist. Die Teilnahmeverpflichtung gilt für alle Führungskräfte, die eine Führungsfunktion übernehmen (Kap. 4.3.2 »*Teilnahmeverbindlichkeit*« und 4.3.3 »*Zielgruppen*«). Für externe Bewerberinnen und Bewerber gilt das unter Kapitel 4.3.2 »*Führungskräfte*« Ausgeführte. Auch für die nachholende Qualifizierung ist die Teilnahme grundsätzlich verbindlich. Die Teilnahme an allen Fortbildungsmaßnahmen wird nachgehalten und durch die Vorgesetzten eingefordert (Kap. 4.3.2 »*Führungskräfte*«).

Transferwirksamkeit

Die Ressorts schaffen die Rahmenbedingungen, die für den Transfer des Erlernten in die tägliche Arbeitssituation erforderlich sind (Kap. 4.3.3 »*Teilnahmeverbindlichkeit*«).

Planungsgrundlage

Als Planungsgrundlage für den Bedarf an Fortbildungsangeboten verschaffen sich die Ressorts einen Überblick über die Anzahl der Führungskräfte, den Fortbildungsstand und die Führungsspannen (Kap. 4.2).

Verbindlichkeit der Konzeption

Um eine größtmögliche Verbindlichkeit der Konzeption zu gewährleisten, ist eine entsprechende Entscheidung des Kabinetts wünschenswert (Kap. 5.3).

1. Auftrag/Rahmenbedingungen

Mit Datum vom 16.10.2003 setzte die Arbeitsgruppe (AG) „Führung“ die Unterarbeitsgruppe (UAG) „Aktivierender Führungsstil“ mit nachfolgendem Auftrag ein:

- Bestandsaufnahme bereits bestehender Fortbildungskonzepte „Aktivierende Führung“
- Erhebung des Führungskräftebestandes in den Ressorts und den jeweils nachgeordneten Bereichen
- Erarbeitung eines zielgruppenorientierten Konzeptes (einschl. Vorschlag für die Umsetzung) zur Fortbildung der Führungskräfte im Hinblick auf einen aktivierenden Führungsstil.

Darüber hinaus waren die Aussagen aus dem Kabinettsbeschluss „Fahrplan“ vom 15. Juli 2003 zu berücksichtigen: „Vereinheitlichung der Konzepte eines ‚aktivierenden Führungsstils‘, je für die Führung im kleinen Team und für die Leitung von mehrstufigen Organisationseinheiten: Konzeptentscheidung bis Mitte 2004, Pilotphase und Evaluation im zweiten Halbjahr 2004, verpflichtende Teilnahme für vorhandene Führungskräfte ab 2005.“

2. Zusammensetzung

Um eine frühzeitige Einbindung der Stellen in die Konzeptarbeit zu ermöglichen, die auch später für die Umsetzung des Konzeptes Verantwortung tragen, wurden in die UAG Vertreterinnen und Vertreter der größeren Fortbildungseinrichtungen der Landesverwaltung NRW berufen. Um die Intention des Berichts der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“ zu diesem Thema einfließen zu lassen, nahm ein ehemaliges Mitglied der Kommission an den Sitzungen teil. So bestand die UAG aus folgendem Personenkreis:

- Frau Dr. Ingrid Barb-Priebe, IM/Fortbildungsakademie
- Frau Gabriele Büskens, JM/Justizakademie
- Frau Gudrun Dittmann/Herr Erich Traphan, beide IM/Institut für Aus- und Fortbildung der Polizei
- Herr Adolf Bartz, MSJK/Landesinstitut für Schule

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

- Herr Arno Bendels, FM/Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung
- Herr Dr. Ludwig Schmidt, Mitglied der Bull-Kommission
- Herr Rainer Pannenbäcker, Vertreter RBöD/PVM
- Herr Winfried Südkamp, Vertreter RBöD/PVM (ab Januar 2004)

3. Methode

Die UAG konstituierte sich in der Sitzung am 12. Dezember 2003. Weitere Sitzungen fanden am 29. Januar 2004, 13. Februar 2004, 12. März 2004 sowie am 24. März 2004 statt. Zwischen den Sitzungen fanden zum Teil Arbeitsbesprechungen in Klein-Teams statt, die zuvor aufgeteilte Themenfelder parallel bearbeiteten. Die Teilbeiträge wurden zusammengeführt und redaktionell überarbeitet. Das Ergebnis ist in der vorläufigen Schluss-Sitzung am 26. März 2004 endgültig diskutiert und verabschiedet worden.

4. Ergebnisse

4.1 Bestandsaufnahme bestehender Fortbildungskonzepte „Aktivierende Führung“

Parallel zu der Arbeit der UAG wurde durch den Reformbeauftragten ein Arbeitskreis aus Vertreterinnen/Vertretern aller Fortbildungseinrichtungen der öffentlichen Verwaltung des Landes sowie den Fortbildungsreferentinnen/-referenten der Ressorts gebildet (AK Fortbildung). Die Zielrichtung dieses Arbeitskreises bestand und besteht darin, die insgesamt mit dem Reformprozess in Verbindung stehenden Fortbildungsmaßnahmen zu initiieren bzw. zu koordinieren. Im Zusammenhang mit der ersten Sitzung dieses Arbeitskreises am 26. November 2003 wurden die Fortbildungseinrichtungen aufgefordert, u. a. darüber zu berichten, welche Angebote in ihrem Bereich zum Thema „Führungsfortbildung“ vorhanden sind. Die eingegangenen Berichte flossen in die weitere konzeptionelle Arbeit ein.

4.2 Erhebung des Führungskräftebestandes...

Die Planung der UAG sah eine direkte Abfrage bei den Ressorts über den dort im Zuständigkeitsbereich registrierten Führungskräftebestand vor.

Um ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Frage sicherzustellen, wer Führungskraft sei, wurden durch die UAG folgende Definitionen festgelegt:

Führungskräfte

„Führungskräfte sind Beschäftigte, die innerhalb der eigenen Behörde, des Gerichts, der Einrichtung, Anstalt oder des eigenen Betriebes Weisungsbefugnis über mindestens eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter haben.“

Leitung mehrstufiger Organisationseinheiten

„Leitung von mehrstufigen Organisationseinheiten bedeutet neben der direkten Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Steuerungsverantwortung über nachgeordnete Behörden, Gerichte, Einrichtungen, Anstalten und Betriebe.“

Führung eines Teams mit gleichzeitig übergreifender Steuerungs- oder Fachverantwortung

Hierunter fallen alle Führungskräfte, die nicht die Leitung über mehrstufige Organisationseinheiten wahrnehmen, aber dennoch gleichzeitig übergreifende Steuerungs- oder Fachverantwortung haben (hierzu gehören z.B. Leiterinnen und Leiter von Behörden, Gerichten, Einrichtungen, Anstalten und Betrieben sowie Führungskräfte mit entsprechenden Aufgaben in den obersten und mittleren Landesbehörden).

Führung im kleinen Team

Unter „Führung im kleinen Team“ fallen alle übrigen Führungskräfte.

Die UAG hält den Begriff „Führung im kleinen Team“ für unglücklich, da er den Führungskräften, die eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen, nicht gerecht wird. Sie schlägt daher vor, die

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Bezeichnung „Führung eines Teams“ zu wählen. Da auch der parallel arbeitende AK Fortbildung Informationsbedarf bei den Ressorts hatte, sollte keine separate Abfrage über die UAG stattfinden. Vielmehr sollten die Aspekte der UAG in eine Gesamtabfrage mit einfließen. Hierzu wurde ein Vorschlag gefertigt, der die Bedürfnisse beider Gremien abdeckte. Von dieser Abfrage wurde gleichwohl zunächst Abstand genommen, da sie zu einem erheblichen Erhebungsaufwand geführt hätte.

Zurzeit liegen über die Anzahl der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung des Landes NRW daher noch keine verlässlichen Zahlen vor. Eine Berechnung vor dem Hintergrund der Gesamtbeschäftigtenzahl und einer im mittleren Bereich angenommenen Führungsspanne kommt nur zu bedingt verwertbaren Ergebnissen, da sich weite Teile der Verwaltung (z. B. Schule) solchen Annahmen entziehen. Empfehlung der UAG:

Die Ressorts verschaffen sich Überblick über

- Anzahl der Führungskräfte in den jeweiligen Definitionsbereichen
- Fortbildungsstand
- Führungsspannen

4.3 Konzeption Führungfortbildung

4.3.1 Aktivierende Führung

Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich machen.

Aktivierende Führung erkennt die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Aktivierend führende Vorgesetzte nehmen die Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ernst.

Menschen aktiv zu führen stellt an die Führungskräfte hohe Ansprüche. Es setzt ein eigenes positives Menschenbild und eine wertschätzende Haltung voraus. Wer den Menschen etwas zutraut, kann sie auch fordern und fördern. Die Wirkung der eigenen Werte, Einstellungen und Haltungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert eine ständige kritische Selbstreflexion.

Aktivierendes Führen bedeutet, initiativ zu sein, zu gestalten, zu handeln, sich in die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinzufühlen, sie in ihrer Individualität zu akzeptieren, sie aber auch unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Anlagen anzuleiten, damit Arbeitsziele erreicht werden.

Wesentliche Elemente für eine aktivierende Führung sind:

- eine klare Linie haben
- durch Engagement motivieren
- umfassend informieren
- Arbeitsziele vereinbaren
- über das erreichte Leistungsniveau Rückmeldungen geben

Eine klare Linie erreicht, wer sich der Führungsrolle bewusst ist und sich mit ihr identifiziert. Dazu gehört unter anderem die Schaffung klarer Strukturen, systemisches Denken und Handeln sowie Entscheidungsfreudigkeit, aber auch das Vertrauen in und überzeugende Vertreten von übergeordneten Entscheidungen. Das Engagement, die Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, den Verantwortungsbereich zu repräsentieren, dienen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Vorbild und wirken motivierend. Informationen – auch über den engen Aufgabenbereich hinaus – machen Entscheidungen transparent, helfen Gesamtzusammenhänge zu erkennen und fördern die Identifikation mit der gesamten Organisation. Die Vereinbarung konkreter und messbarer Ziele schafft Klarheit über die Erwartungen der Beteiligten und ermöglicht eine Konkretisierung von Aufgaben und Verantwortung. Die Anerkennung von guter Leistung zeigt die Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Rückmeldung über das erreichte Leistungsniveau – auch offene Ansprache mangelhafter Leistung – bildet die Grundlage eines stetigen Verbesserungsprozesses.

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Die Bestandteile aktivierender Führung lassen sich nicht abschließend aufzählen. Aufgaben, Ansprüche, Organisationen und Werte verändern sich stetig. Diese Veränderungen zu erkennen, sich darauf einzustellen, sie zu kommunizieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mitzunehmen, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität.

Deshalb beginnt Führung zunächst beim Führenden selbst. Nur wer es schafft, an sich selbst zu arbeiten, wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon überzeugen können, das Gleiche bei sich zu tun.

Aktivierende Führung ist lohnend sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Führende: Sie verbessert das Arbeitsklima und motiviert zur Leistungssteigerung. Es liegt an den Führungskräften, diese Herausforderung anzunehmen.

4.3.2 Landeseinheitliche Mindeststandards

Die Landesverwaltung ist geprägt durch eine Vielfalt von Verwaltungskulturen, die sich aus den unterschiedlichen Aufgabenstellungen heraus entwickelt haben. Entsprechend unterschiedlich sind die Anforderungen an die Führungskräfte und deren Selbst- und Aufgabenverständnis. Die gewünschte einheitliche Orientierung im Führungsverhalten auf einen aktivierenden Führungsstil hin kann nicht durch einen ad-hoc-Prozess in Form einer Initialfortbildung herbeigeführt werden, sondern nur Ergebnis eines auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit angelegten systematischen Veränderungsprozesses sein.

Dies ist erreichbar, wenn bei der Führungskräftequalifizierung eine nach Zielgruppen differenzierte Vorgehensweise gewählt wird, die eine übergreifende landeseinheitliche Ausrichtung garantiert, aber gleichzeitig zulässt, dass ressortspezifische Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Hierfür sind verbindliche landeseinheitliche Führungsgrundsätze als normative Vorgabe zu definieren und die damit korrespondierenden Fortbildungsziele und Fortbildungsinhalte zum aktivierenden Führungsstil festzusetzen. Damit Fortlauf, Effektivität und Effizienz des Prozesses gewährleistet sind, sind die Vorgaben um fortbildungsdidaktische Bedingungen zu ergänzen.

Der sich damit ergebende **Mindeststandard** wird verbindliche Grundlage für jede Führungskräftequalifizierung im Land.

Personalauswahl

Als wesentliches Element der Personalentwicklung soll die Führungskräftequalifizierung die Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Umsetzung der Führungsgrundsätze und der Aufgaben unterstützen. Hier vermag sie vieles zu leisten. Sie ersetzt aber nicht die sorgfältige und zielgerichtete Personalauswahl als eigenständiges Element einer Personalentwicklungsplanung. Fehlentscheidungen können bestenfalls gemildert, niemals aber kompensiert werden.

Die Implementierung des Mindeststandards muss daher einhergehen mit einer qualifizierten Führungskräfteauswahl.

Zielgruppen

Bei den Zielgruppen ist zu differenzieren zwischen neue Führungskräften und den bereits eingesetzten Führungskräften. Bei letzteren hat ein Teil noch keine Führungsfortbildung durchlaufen, während andere systematisch auf die Aufgabenerfüllung vorbereitet worden sind. Die Ursachen hierfür liegen häufig in persönlichem Engagement einzelner Führungskräfte oder verbindlichen Personalentwicklungsmodellen einzelner Verwaltungsbereiche. Eine weitere Differenzierung ist aus der Aufgabenstellung heraus vorzunehmen.

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Ziele

Ziel des Mindeststandards ist eine inhaltlich abgestimmte Basisqualifizierung zum aktivierenden Führungsverhalten, die jeder Führungskraft der Landesverwaltung zuteil wird und die aufgrund verbindlicher Qualitätskriterien die gewünschte Transferwirkung entfaltet.

Dies bedeutet:

- Jede Neuentwicklung einer Qualifizierungsmaßnahme von Führungskräften muss den Mindeststandard garantieren.
- Alle bereits vorhandenen Fortbildungsangebote sind im Hinblick auf die Lernziele, Lerninhalte und fortbildungsdidaktische Ausgestaltung zu prüfen und an die Vorgaben anzupassen.

Ziel des Mindeststandards ist es nicht, die darüber hinaus vorhandenen Fortbildungsmaßnahmen in ihrer vielfältigen Ausprägung, insbesondere in ihren fachlichen und methodischen Inhalten oder in ihrem Umfang, einzuschränken. Hier sind die Ressorts ausdrücklich aufgefordert, an bewährten Fortbildungsmaßnahmen, die über diesen Mindeststandard hinausgehen, festzuhalten.

Teilnahmeverbindlichkeit

Um die aktivierende Führung zu verankern und so zu gewährleisten, dass sie sowohl als Anforderung an die einzelnen Führungspersonen als auch als Anforderung an die Organisation insgesamt verstanden wird, bedarf es grundsätzlich der Verpflichtung zur Teilnahme an der Führungskräftequalifizierung.

Dies ergibt sich schon aus dem Kabinettsbeschluss „Fahrplan“ vom 15. Juli 2003, der von einer verpflichtenden Teilnahme für vorhandene Führungskräfte ab 2005 ausgeht. Entsprechendes gilt damit für neue Führungskräfte.

- Für neue Führungskräfte sind die Qualifizierungen so mit der Personalentwicklung zu verknüpfen, dass die Teilnahme Voraussetzung für die Funktionsübernahme und damit selbstverständlich ist.
- Bei den bereits eingesetzten Führungskräften werden fortbildungsdidaktisch interessant aufgebaute und an Praxis- und Handlungsorientierung ausgerichtete Maßnahmen ein hohes Maß an Akzeptanz finden. Gleichwohl sollten entsprechende Fortbildungsmaßnahmen auch für diesen Personenkreis verbindlich werden.

Themen

Die Qualifizierung der Führungskräfte zum aktivierenden Führen erfolgt mindestens durch die Auseinandersetzung mit den nachfolgenden Themen:

• Selbstverständnis der Führungskraft, Einstellungen, Haltungen, Werte

Aktivierende Führung setzt ein hohes Maß an Selbstreflexion einer Führungskraft voraus. Darauf aufbauend können soziale Kompetenz und Vertrauen erfahren und entwickelt werden.

• Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung

Aktivierende Führung beinhaltet, erfolgreich Gespräche und Besprechungen führen zu können. Erforderlich sind Erkennen und Anwenden grundlegender Gesetzmäßigkeiten und Methoden zielorientierter Gesprächsführung.

• Steuern und Führen durch Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen gehören zu den wichtigsten Steuerungs- und Führungsinstrumenten der modernen Verwaltung. Die Führungskraft ist Schlüsselperson im Prozess der Zielfindung. Auf der Basis einer „Vision“ der Organisation und den daraus abgeleiteten strategischen Zielen werden Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten abgeschlossen, die zu einer klaren Struktur und zielgerichteten Aufgabenerledigung beitragen.

• Führen von Teams

Das Wissen von Gruppenprozessen, und -strukturen sowie Wirkfaktoren in der Teamarbeit sind die Grundlage für erfolgreiche Führung von Teams. Sie verlangt zu koordinieren und zu kooperieren,

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Innovation zu fördern, Prozesse zu gestalten, Stress und Konflikte zu managen, für die eigene Überzeugung einzustehen und Interessenunterschiede auszubalancieren.

• Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Führungskräfte tragen im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Verantwortung für die Förderung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie müssen die Verantwortung annehmen, die Konzepte und die darin enthaltenen strategischen Ziele kennen und vorhandene Instrumente nutzen können. Die konkreten Lernziele und Inhalte mit Umsetzungsempfehlungen enthält die **Anlage 1 dieses Berichts zur „Aktivierenden Führung“**.

Fortbildungsdidaktische Bedingungen

Voraussetzung für die Transferwirksamkeit der Fortbildung ist die landesweite Festlegung von Führungsgrundsätzen, auf die alle Führungskräfte im öffentlichen Dienst des Landes Nordrhein-Westfalen verpflichtet werden. Die Landesregierung muss festlegen, was die Führungskräfte tun müssen, während die Fortbildung für die Führungskräfte die Aufgabe hat, das Wollen zu fördern und das Können zu unterstützen. Nur wenn auf diese Weise das Müssen, Wollen und Können zusammen kommen, kann Innovation im Interesse aktivierender Führung gelingen.

Um nachhaltig wirksam zu sein, muss der Lernort Fortbildungskurs mit der Dienststelle als Erfahrungs-, Erprobungs- und Lernort verknüpft werden. Dies erfordert Praxis-, Prozess- und Teilnehmerorientierung als grundlegende fortbildungsdidaktische Grundsätze.

Die Qualifizierungsmaßnahmen finden unter seminargeeigneten Bedingungen in kleinen Gruppen statt, die 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht überschreiten dürfen.

Zum Einsatz kommen qualifizierte externe oder interne Trainerinnen und Trainer, die nachgewiesen geschult wurden und kontinuierlich fachlich betreut werden.

Die Fortbildungen finden ausschließlich auf der Grundlage verbindlicher und durch die Auftraggeber abgenommener Konzepte statt, die dem Standard der **Anlage 2 dieses Berichts zur „Aktivierenden Führung“** entsprechen. Sie werden evaluiert.

Führungskräfte

Für „**Neue Führungskräfte**“ ist eine Auseinandersetzung mit allen Themen zum aktivierenden Führungsstil notwendig. Die Maßnahmen werden in ein Konzept eingebunden, das mindestens aus den Elementen „Einführende Fortbildung“ und „Begleitende Fortbildung“ besteht.

- Die „Einführende Fortbildung“ wird vor bzw. alsbald nach Übernahme der Führungsfunktion durchlaufen. Besonders bei externen Bewerberinnen und Bewerbern, die eine Führungsfunktion innerhalb der Landesverwaltung anstreben, wird man einerseits einen hinreichenden Zeitrahmen für das Nachholen der Fortbildung vorsehen und andererseits etwaige Vorbildungen während der Beschäftigung in der Privatwirtschaft berücksichtigen müssen. Vermittelt und trainiert werden alle fünf Themenbereiche.
- In der „Begleitenden Fortbildung“ setzen sich die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen immer wieder mit ihrem Führungsverhalten und dem aktivierenden Führungsstil auseinander.

Führungskräfte, die bereits Teams oder Dienststellen führen und sich in einer systematischen Führungsfortbildung, die dem Mindeststandard entspricht, qualifiziert haben, sind nicht mehr zum aktivierenden Führungsstil zu schulen. Führungskräfte mit einer dem Mindeststandard nicht entsprechenden Fortbildung sind nachzuschulen („Nachholende Fortbildung“).

Die Teilnahme an allen Fortbildungsmaßnahmen wird nachgehalten und durch die Vorgesetzten eingefordert.

Dem Kreis der Führungskräfte, die hierarchie- und behördenübergreifend strategisch führen, sind die Themen der aktivierenden Führung als erstes anzubieten. Sie haben eine herausragende Vorbildfunktion, die die Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit der Neuorientierung unterstreicht.

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

4.3.3 Umsetzungsstrategie

Die Führungsspannen sind in den Ressorts sehr unterschiedlich ausgeprägt. Insgesamt ist eine Zielgruppengröße von ca. 25.000 Führungskräften (ca. 375.000 Beschäftigte / Führungsspanne 1/15) zugrunde zu legen. Es ist differenziert zu agieren, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Veränderungsprozesses zu erreichen und den notwendigen Einklang mit der Haushaltslage und der Zumutbarkeit von Abwesenheit der Führungskräfte von ihren Dienststellen herzustellen.

Der aktivierende Führungsstil ist von der obersten Führungsebene positiv motivierend vorzuleben, so dass er von allen Beschäftigten als die eindeutige und verbindliche Ausrichtung des Landes empfunden wird (**Top-Down-Prozess**).

Alle neuen Führungskräfte sind vor bzw. bei Übernahme der Funktion auf den gewünschten Führungsstil einzustimmen und in der Umsetzung zu motivieren und zu befähigen (**Bottom-Up-Prozess**).

Neben der Fortbildung der unmittelbar Betroffenen wird mit diesem doppelten Ansatz den bereits eingesetzten Führungskräften die Notwendigkeit deutlich signalisiert, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Für sie ist ggf. eine schrittweise nachholende Qualifizierung vorzunehmen.

Top-Down-Prozess

Initiatoren des Top-Down-Prozesses sind die Führungskräfte, die hierarchie- und behördenübergreifend strategisch führen. Hierzu gehören die obersten Führungsebenen der obersten Landesbehörden (Ministerinnen und Minister, Chefin oder Chef der Staatskanzlei, Staatssekretärinnen und Staatssekretäre sowie Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter) und die obersten Führungsebenen der Landesmittelbehörden (Präsidentinnen und Präsidenten sowie Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter). Der Kreis umfasst ca. 150 Personen.

In einem zweiteiligen ressortübergreifenden Workshop setzt sich diese Zielgruppe mit aktivierender Führung, ihrer Vorbildfunktion und der Implementierung in ihrem Zuständigkeitsbereich auseinander. Die Maßnahmen beginnen in 2004, enden in 2005 und werden auf der Grundlage des erarbeiteten Rahmenkonzepts umgesetzt.

Bottom-Up-Prozess

Zielgruppe ist der Kreis der neuen Führungskräfte. Durch seine Fortbildung wird der Veränderungsprozess kontinuierlich in die Führungskulturen der Organisationen implementiert. Die neuen Führungskräfte durchlaufen verbindlich mindestens die Seminare der einführenden Fortbildung, die inhaltlich und fortbildungsdidaktisch dem Mindeststandard entsprechen. Hierfür sind alle vorhandenen Qualifizierungsmaßnahmen, unabhängig davon, ob sie ressortübergreifend oder ressortintern angeboten werden, bis zum 31.12.2004 anzupassen. Die Teilnahmeverpflichtung gilt für alle Führungskräfte, die ab dem 01.01.2005 eine Führungsfunktion übernehmen.

Nachholende Fortbildung

Führungskräfte ohne Qualifizierung, die dem Mindeststandard entspricht, sind in den fehlenden Themen nachzuschulen.

Die Teilnahme ist grundsätzlich verbindlich. Den Ressorts ist freizustellen, Führungskräfte, die nur noch fünf Jahre bis zum Ausscheiden aus dem Dienst tätig sind, von der Teilnahmeverpflichtung zu befreien. Bei der Detailkonzeption ist ihre berufliche Vorerfahrung zu berücksichtigen. Das eigene Führungsverhalten wird reflektiert und aktivierende Führung vermittelt und trainiert.

Transferunterstützung

Die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Fortbildung wird maßgeblich dadurch beeinflusst, wie die Vorgesetzten den Transfer des Erlernten in die tägliche Arbeitssituation fordern und unterstützen. Die Ressorts sind hier gefordert, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Ressourcen

Die Kosten der Workshops für die Leiterinnen und Leiter mehrstufiger Organisationseinheiten sind in 2004 und 2005 insgesamt mit ca. 300.000 Euro anzusetzen.

Für die Fortbildung zur aktivierenden Führung bei neuen Führungskräften im Sinne einer Umsetzung auf Grundlage der Empfehlungen entstehen Kosten von ca. 1.950 Euro / Teilnehmerin und Teilnehmer.

Die ergänzende Fortbildung für Leitungen mehrstufiger Organisationseinheiten sowie Führungskräfte von Teams mit gleichzeitig übergreifender Steuerungs- und Fachverantwortung ist mit Kosten in Höhe von ca. 340 Euro / Teilnehmerin und Teilnehmer zu veranschlagen.

Für eine nachholende Fortbildung bereits eingesetzter Führungskräfte sind Kosten von ca. 975 Euro / Teilnehmerin und Teilnehmer zu kalkulieren.

Den Berechnungen liegen als Faktoren zugrunde: externe Trainerhonorare, Reisekosten sowie Unterkunft und Verpflegung.

4.4 Pilotphase und Evaluation

Die UAG schlägt vor, jeweils einen kompletten Durchgang aller vorgeschlagenen Module für die folgenden Zielgruppen durchzuführen:

- Neue Führungskräfte/Führung von Teams
- Führungskräfte, die bereits Verantwortung tragen/Führung von Teams

Jedes durchgeführte Modul sollte am Ende evaluiert werden. Ein entsprechendes Konzept wäre noch zu entwickeln. Dabei werden die Erfahrungen aus den Workshops mit den Leitungen mehrstufiger Organisationseinheiten berücksichtigt.

Vor dem Hintergrund der knappen zeitlichen Abläufe ist in 2004 lediglich die zuvor beschriebene Durchführungsevaluation denkbar. Besser wäre es jedoch, auch eine Evaluation des Fortbildungstransfers vorzunehmen, um noch verlässlichere Daten zur Effektivität der Maßnahme und für die Weiterentwicklung der Fortbildungsmodule zu erhalten. Diese weitergehende Evaluation sollte im Jahr 2005 nachgeholt werden.

5. Vorschlag für die weitere Verfahrensweise

5.1 Entscheidungen in der AG „Führung“

Aus der Sicht UAG besteht innerhalb der AG „Führung“ zu nachfolgenden Vorschlägen Entscheidungsbedarf:

- Übernahme der Definition des Begriffs „Aktivierende Führung“
- Übernahme der Fortbildungskonzeption und Auftrag zu ihrer Umsetzung, bestehend aus:
 - Erstellen eines Manuals für Trainerinnen und Trainer
 - Erstellen eines Handouts für Teilnehmerinnen und Teilnehmer
 - Erstellen eines Evaluationskonzepts zur Pilotphase
 - Begleitung der Pilotphase
- Zusammenführung der Ergebnisse der UAG „Aktivierende Führung“ mit den Ergebnissen der anderen UAG und deren Veröffentlichung

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

5.2 Vorlage Lenkungskreis

Die UAG schlägt vor dem Hintergrund einer zeitnahen Umsetzung sowie der Bedeutung und Tragweite des Themas vor, den Lenkungskreis ggf. schon vor der Zusammenführung der Ergebnisse der UAG um Zustimmung zur Umsetzung zu bitten.

5.3 Vorlage Kabinett

Als wichtiges Signal für die Führungskräfte des Landes sollte das Kabinett die Ergebnisse im Rahmen der Quartalsberichterstattung des Reformbeauftragten zustimmend zur Kenntnis nehmen.

5.4 Weitere Begleitung des Prozesses durch die UAG „Aktivierende Führung“

Die weiteren Arbeitsschritte sollten durch die UAG initiiert und begleitet werden.

6. Anlagen

Anlage 1 – Fortbildungsdidaktische Bedingungen

1. Fortbildungsdidaktische Grundsätze

Folgende Grundsätze der Führungskräftequalifizierung sind zugrunde zu legen:

- **Orientierung an der Führungsrolle:** Die Fortbildungsmaßnahme wird inhaltlich und methodisch auf die Anforderungen der Führungsrolle bezogen.
- **Orientierung an den für aktivierende Führung erforderlichen Kompetenzen:** Die Fortbildung richtet sich nicht nur auf die Bereiche von Wissen und berufsrollentypischen Verfahrensweisen und Methoden, sondern auch auf die Bereiche der Werthaltungen, der Interaktion und der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.
- **Orientierung auf die Ziele und Systemorientierung:** Die Fortbildung orientiert die Führungskräfte darauf, sich und ihre Dienststelle in den Zusammenhang des gesamten Ressorts und des Landes, seiner normativen Vorgaben und seiner strategischen Zielsetzungen einzuordnen.
- **Praxis- und Handlungsorientierung:** Die Problemstellungen erwachsen in der Fortbildung aus der beruflichen Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Lösungen führen in die Praxis zurück. Theorie wird entsprechend in der Fortbildung handelnd angeeignet, ihre Aneignung und Vermittlung misst sich an Handlungssituationen im Leitungs- und Führungsalltag in der Dienststelle. Die Auswahl der Inhalte, Konzepte und Arbeitsmethoden orientiert sich an der Möglichkeit ihrer Übertragbarkeit in das Berufsfeld der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
- **Lernkonzept, Teilnehmer- und Wissenschaftsorientierung:** Das Lernen in der Fortbildung vollzieht sich als Lernen im Austausch, als Training und Übung im Sinne erprobenden Handelns, als Feedback und (Selbst-)Reflexion. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bringen ihre Vorerfahrungen und ihr professionelles Erfahrungswissen, ihre Werthaltungen, Kompetenzen und Lernwünsche und -interessen in die Fortbildung ein. Das wesentliche Ziel der Fortbildung ist die Stärkung und Erweiterung professioneller Handlungskompetenz, die sich auf ein handlungsleitendes Orientierungswissen als Wissensbasis stützt. Dabei gewährleistet der Grundsatz der Wissenschaftsorientierung, dass die Fortbildung theoretisch fundiert ist und dem Stand der Forschung entspricht.
- **Lebenslanges Lernen:** Die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Fortbildung lässt sich nur dann gewährleisten, wenn die mentalen Bilder und die Handlungsmuster, die sich in der professionellen Praxis herausbilden, in einer kontinuierlichen Folge von Fortbildungsveranstaltungen reflektiert und ggf. auch als Anlass für ihre Revision und Weiterentwicklung genutzt werden. Auf diese Weise unterstützt die Fortbildung den Anspruch und die Möglichkeit, die professionelle Praxis immer auch als Lernort und Lernanlass wahrzunehmen und in und aus dieser Praxis kontinuierlich zu lernen.

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Da Lernen insbesondere dann nachhaltig wirksam ist, wenn es modellhaft erlebt wird, sollte die Kursleitung in ihrer Arbeit

- klare Ziele und deren Sinn ausweisen
- den Teilnehmerinnen und Teilnehmern klare Rückmeldungen geben
- die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Gestaltung der Fortbildung beteiligen
- eine klare Teilung der Verantwortung für den individuellen Erfolg der Fortbildung zwischen der Kursleitung und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vereinbaren
- Rückmeldungen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einfordern, Kritik ernst nehmen und so umsetzen, dass dies für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer transparent ist
- kooperative Arbeitszusammenhänge schaffen
- auf Vertrauen in der Gestaltung der Arbeitsbeziehung setzen

2. Kontrakt als Fortbildungsgrundlage

Nur dann, wenn die Führungsgrundsätze für den öffentlichen Dienst des Landes Nordrhein-Westfalen als Auftragsvorgabe für die Fortbildung als „Müssen“, das nicht verhandelbar ist, festliegen, hat die Leitung des Fortbildungskurses einen verbindlichen Rahmen für den Kontrakt mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Die Fortbildung sollte entsprechend mit einer Klärungsphase beginnen:

- Welche Verpflichtungen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Hinblick auf das Fortbildungsthema „Aktivierende Führung“ gibt es? („Müssen“)
- Welche Motivation, aber auch welche Eigeninteressen und welche inneren Widerstände und Bedenken haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Hinblick auf das Thema? Wie schätzen sie die Motivation, die Interessen und die Bedenken und Widerstände im Ressort und in ihren Behörden ein? („Wollen“)
Grundsatz: Ärger muss auf den Tisch, bevor am Thema gearbeitet werden kann. Ziel ist dabei, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dafür zu sensibilisieren, was sie unter Berücksichtigung ungünstiger und hemmender Bedingungen tun können und dass sie für sich und das eigene Handeln Verantwortung übernehmen.
- Über welche Kenntnisse und Kompetenzen im Hinblick auf das Thema verfügen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche Kenntnisse und Kompetenzen brauchen sie? („Können“)

Die Vereinbarung der Ablaufplanung geht von dieser Klärung aus. Sie macht ggf. die Bedenken und Widerstände bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Ausgangspunkt der Arbeit und berücksichtigt die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das, was in der Fortbildung gelernt wird, in der Führungspraxis am Arbeitsplatz umsetzen können, indem

- im Fortbildungskurs auf Fälle, Situationen, Vorhaben und Probleme aus der Führungs- und Leitungspraxis in der Dienststelle zurückgegriffen wird,
- in der Führungs- und Leitungspraxis Anregungen und Aufträge aus der Fortbildung erprobt werden,
- die Leitung im Fortbildungskurs als modellhaft für die Führungs- und Leitungspraxis in der Dienststelle erlebt und entsprechend reflektiert wird.

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

Anlage 2 – Themen des Mindeststandards

„Selbstverständnis der Führungskraft, Werte, Einstellungen, Haltungen“

Öffentliche Verwaltung benötigt eine Kultur, in der die Beschäftigten einander achten, vertrauen, respektieren und eine gemeinsame Sprache sprechen. Die Kultur ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen, das ermutigt, relevante Fragen zu stellen. In diesem Klima kann sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter persönlich entfalten, zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger und der Aufgabe. Das Schaffen und Erhalten einer solchen Kultur stellt besondere Anforderungen an die Qualität der Führungskraft und das Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Art von aktivierender Führung ist nur erreichbar durch aktives Loslassen. Voraussetzung des aktivierenden Führens ist der achtsame Umgang mit Menschen.

> Ziel

Aktivierende Führung setzt ein hohes Maß an Selbstreflexion als vornehmste Aufgabe einer Führungskraft voraus. Darauf aufbauend kann soziale Kompetenz erfahren und entwickelt werden. Das Grundmodul für Führungskräfte muss sich daher mit der eigenen Person beschäftigen.

In der Selbstreflexion sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfahren:

- Wie führe ich mich selbst? Nur wer sich selbst führt, kann auch andere führen!
- Alle, die Führungsverantwortung übernehmen, sind gleichzeitig Geführte.
- Wie kann ich durch meine Reaktion auf das Geführtwerden die Führung durch die Vorgesetzten verändern?
- Wie gehen wir miteinander um, wenn wir unsere Führungsrolle übernehmen?
- Wie führen wir selbst, wie lassen wir uns führen?

> Inhalte

Durch die nachfolgenden Themenkomplexe ist in Anlehnung an die allgemeinen Führungsgrundsätze Unterstützung zur Selbstaufklärung zu leisten:

- Selbstreflexion
- Werte und Einstellungen
- Stärken und Schwächen
- Selbstbild/Fremdbild-Abgleich
- Reflexion zum „inneren Team“
- Welche positiven/negativen Erfahrungen habe ich als Führungskraft und als Geführte bzw. Geführter schon gemacht?
- Welche Konsequenzen ziehe ich daraus?
- Orientierung im Inneren
- Umgang mit Stress
- Mein Bild der idealen Führungskraft
- Meine persönliche Führungsstrategie

> Methode

- Einzelarbeit
- Lernpartnerschaften
- Gruppenarbeit
- Feedback
- kurze Theorieanteile

> Zielgruppe und Dauer

Alle Führungskräfte. 3 Tage und 1 Tag Feedback nach 3 Monaten

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

„Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung“

Im Sinne der aktivierenden Führung trägt die Führungskraft die Verantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist maßgeblich mit ihrem Einfluss an deren Arbeitsergebnissen beteiligt. Aktivierende Führung beinhaltet, erfolgreich Gespräche und Besprechungen führen zu können durch das Erkennen und Anwenden grundlegender Gesetzmäßigkeiten und Methoden zielorientierter Gesprächsführung. Die Interaktion und Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten sollten informativ und effektiv gestaltet sein. Hierzu bedarf es des Erkennens der eigenen Wirkung und Steigerung der eigenen Wirksamkeit.

> Ziel

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- wissen um ihre persönlichen nonverbalen und rhetorischen Wirkmittel im Gespräch
- kennen die Komplexität kommunikativer Situationen und Kommunikationsstörungen
- reflektieren und erweitern ihre kommunikativen Fertigkeiten auf der Grundlage individueller Einstellungen, Haltungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten
- erfahren auf der Basis erlebter Führungssituationen dialogische Gesprächsführung
- wissen um Wirkfaktoren erfolgreicher Gespräche und Besprechungen
- reflektieren den Umgang mit Kritik, Feedback, Motivation und Wertschätzung im Führungsalltag

> Inhalte

- Wahrnehmung der persönlichen Wirkmittel in der Kommunikation
- Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Kritik und Wertschätzung im Gespräch
- Grundlagen der Gesprächsführung
- Die Bewältigung von Führungsgesprächen anhand typischer Führungssituationen (z.B. Kritikgespräche, Mitarbeitergespräche, Beurteilungsgespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Fördergespräche, etc...)
- Voraussetzungen für eine effektive Besprechungsleitung
- Moderation in Besprechungen

> Methode

- Techniken effektiver Gesprächsführung
- Strukturierte Abläufe verschiedener Gespräche
- Übungen zu verschiedenen Gesprächssituationen im Führungsalltag
- Strukturierte Gesprächsauswertung durch Rückmeldungen und Videofeedback
- Kurze theoretische Anteile

> Zielgruppe

Alle Führungskräfte

> Dauer

3 Tage

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

„Führen durch Zielvereinbarungen“

Zielvereinbarungen gehören zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten der modernen Verwaltung. Führungskräfte sind Schlüsselpersonen im Prozess der Zielfindung. Auf der Basis einer „Vision“ der Organisation und den daraus abgeleiteten strategischen Zielen werden Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten abgeschlossen, die zu einer klaren Struktur und zielgerichteten Aufgabenerledigung beitragen. Führungskräfte sind daher aufgefordert, den konstruktiven Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen und gemeinsam operationalisierbare Ziele zu vereinbaren. Mit der Zielvereinbarung schafft die Führungskraft transparente Strukturen, aktiviert über ihr Führungsverhalten die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördert eigenverantwortliches Handeln.

> Ziel

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- wissen um die Funktion und Bedeutung von Zielvereinbarungen
- kennen die Kriterien, nach denen Ziele vereinbart werden
- sind in der Lage, in einem konstruktiven Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren
- reflektieren ihre Rolle als Führungskraft im Zielvereinbarungsprozess

> Inhalte

- Funktion und Bedeutung von Zielen in der Landesverwaltung NRW
- Prozess der Zielplanung: vom strategischen zum operativen Ziel (Kaskadenmodell)
- Kriterien der Zielbestimmung (SMART)
- Rahmenbedingungen und Ressourcen
- Die besondere Rolle der Führungskraft im Prozess der Zielvereinbarung
- Motivation und Demotivation im Zielvereinbarungsprozess
- Das Zielvereinbarungsgespräch (Grundsätze, Vor- und Nachbereitung)
- Umgang mit den Ergebnissen der Vereinbarung und Folgewirkungen

> Methode

- Lehrgespräch
- Einzel- und Gruppenarbeit
- Übungen

> Zielgruppe

Alle Führungskräfte

> Dauer

2 Tage

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

„Strategische Steuerung über Zielvereinbarungen“

Zielvereinbarungen gehören zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten der modernen Verwaltung. Führungskräfte sind Schlüsselpersonen im Prozess der Zielfindung. Die Leitungen mehrstufiger Organisationseinheiten entwickeln auf der Basis einer „Vision“ der Organisation strategische Ziele, auf deren Grundlage Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten abgeschlossen werden. Diese Zielvereinbarungen führen zu einer klaren Struktur und tragen zur zielgerichteten Aufgabenerledigung bei.

> Ziel

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- kennen Ansätze der Strategie-/„Visions“-Entwicklung
- reflektieren ihre Rolle und Aufgabe bei der Implementierung des Instruments
- sind in der Lage, mehrstufige Organisationseinheiten über strategische Ziele zu steuern

> Inhalte

- Die Aufgabe der strategischen Steuerung über Zielvereinbarungen
- Möglichkeiten der Entwicklung strategischer Ziele und deren Umsetzung
- Die Verantwortung der Leitung für den Zielprozess
- Absicherung von Ergebnissen

> Methode

- Lehrgespräch
- Einzel- und Gruppenarbeit
- Übungen

> Zielgruppe

Leitungen mehrstufiger Organisationseinheiten sowie Führungskräfte von Teams mit gleichzeitig übergreifender Steuerungs- oder Fachverantwortung

> Voraussetzungen

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Moduls haben bereits das Modul „Führen über Zielvereinbarungen“ absolviert.

> Dauer

1 Tag

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

„Führen von Teams“

Bei der aktivierenden Führung von Teams steht im Vordergrund die Interaktion (Kommunikation, Kooperation, Motivation etc.) der Gruppe. Damit ist die Teamentwicklung eine originäre Führungsaufgabe. Das Wissen um Gruppenprozesse und -strukturen sowie Wirkfaktoren in der Teamarbeit ist die Grundlage für erfolgreiche Führung eines Teams. Innovative Teamleitung erfordert Führungskompetenzen, die folgende Fähigkeiten beinhalten: koordinieren, Innovation fördern, Prozesse gestalten, Kooperation fördern, Stress und Konflikte managen, für die eigene Überzeugung einstehen und Interessenunterschiede ausbalancieren.

> Ziel

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- kennen die Definition von Teams in Abgrenzung zu dem Begriff Gruppe
- können die Strukturen in ihren Teams analysieren
- kennen die Grundlagen von Gruppendynamik und die Wirkkräfte in Teamarbeit
- reflektieren ihre Teamfähigkeit und Integrationsmöglichkeiten
- wissen um ihr Konflikt- und Kontrollverhalten
- kennen Methoden zur Information und Strukturierung im Team
- reflektieren ihr Führungsverhalten in der Teamleitung

> Inhalte

- Abgrenzung Team/Gruppe
- Analyse von Teamstrukturen (Rollen, Positionen und Funktionen)
- Gruppendynamische Wirkkräfte in Teams
- Teamfähigkeit und Integration
- Kontrolle als Führungsmittel
- Konfliktmanagement in Teams
- Teamsteuerung durch klare Strukturen und Aufgaben
- Transparenz durch Informationssysteme
- Anforderung an Teamleitung und Stellvertretung
- Verantwortlichkeiten und Repräsentation des Teams

> Methode

- Übungen und Rollenspiele in Kleingruppen und Plenum
- systematische strukturierte Rückmeldungen und Videofeedback
- kurze theoretische Anteile

> Zielgruppe

Alle Führungskräfte

> Dauer

3 Tage

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

„Personalentwicklung als Führungsaufgabe“

Führungskräften kommt im Zusammenhang mit Personalentwicklung eine besondere Aufgabe zu. Sie sind als unmittelbare Vorgesetzte direkt verantwortlich für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Beobachten und Fördern der Potenziale, die Unterstützung und Beratung bei individuellen Entwicklungsprozessen sowie der Abgleich mit den institutionellen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen ist eine unbedingte Aufgabe von Führungskräften. Sie arbeiten mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt zusammen und haben daher in regelmäßigen Gesprächen deren Ressourcen und Entwicklungschancen zu erkunden, zu aktivieren und zu fördern. Dabei sind auf der Basis eines genderorientierten Handelns die je spezifischen Potenziale von Männern und Frauen im eigenen Arbeitsbereich zu berücksichtigen.

> Ziel

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- kennen die wesentlichen Instrumente der Personalentwicklung und deren Zusammenhang
- reflektieren ihre Rolle als Führungskraft bei der Umsetzung von Personalentwicklungsinstrumenten
- kennen ihre Verantwortung bei der aktiven Unterstützung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

> Inhalte

- Bedeutung von Personalentwicklung und der Einfluss auf den eigenen Arbeitsbereich
- Verantwortung der Führungskraft bei der Potenzialermittlung und Personalentwicklung
- Nutzen der Instrumente für die aktivierende Führung
- Fortbildung und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Arbeitsbereich
- Gesundheitsförderung
- Gender Mainstreaming als Handlungsstrategie für Personalentwicklung

> Methode

- Lehrgespräch
- Einzel- und Gruppenarbeit
- Übungen
- kollegiale Beratung

> Zielgruppe

Alle Führungskräfte

> Dauer

2 Tage

Anlage 2 / Bericht zu „Aktivierende Führung“

„Personalentwicklung als Steuerungsinstrument“

Personalentwicklung gewinnt im Prozess der Binnenmodernisierung zunehmend an Bedeutung. Bei steigender Aufgabenvielfalt und knapper werdenden Ressourcen ist das vorhandene Leistungspotenzial der Beschäftigten zur Bewältigung der neuen Herausforderungen zielgerichtet zu nutzen und zu entwickeln. Dabei kommt den Leitungen mehrstufiger Organisationseinheiten sowie den Führungskräften von Teams mit gleichzeitig übergreifender Steuerungs- oder Fachverantwortung eine besondere Verantwortung zu bei der Konzeptionierung und Implementierung des Prozesses der Personalentwicklung.

> **Ziel**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- wissen um die Bedeutung von Personalentwicklung im Modernisierungsprozess
- kennen Möglichkeiten und Strategien bei der Implementierung von Konzepten
- reflektieren ihre Rolle als Leitung bei der Umsetzung von PE-Konzepten

> **Inhalte**

- Formen der Bedarfsermittlung als Grundlage eines PE-Konzepts
- Steuerung und Entscheidung bei der Umsetzung von Instrumenten
- Strategien der Implementierung unter Berücksichtigung organisationsspezifischer Rahmenbedingungen
- Verantwortung der Leitung für Personalentwicklung

> **Methode**

- Lehrgespräch
- Einzel- und Gruppenarbeit
- Kollegiale Beratung

> **Zielgruppe**

Leitungen mehrstufiger Organisationseinheiten sowie Führungskräfte von Teams mit gleichzeitig übergreifender Steuerungs- oder Fachverantwortung

> **Voraussetzungen**

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben bereits das Modul „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“ absolviert.

> **Dauer**

1 Tag

Anlage 3

Anlage 3 – Stellungnahme des MGSFF

Nachfolgend finden Sie den Inhalt der Stellungnahme des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen zum Aspekt der Genderkompetenz vom 24. September 2004. Die Seitenzahlen und Kapitelbezeichnungen wurden an die Bezeichnungen in dieser Broschüre angepasst:

> Aus frauenpolitische Sicht sollte die Genderkompetenz neben der gesellschaftlichen/politischen Kompetenz wie folgt ausgestaltet werden:

Zum Abschlussbericht der Arbeitsgruppe Führung

- Im Abschnitt 4 Ergebnisse bitte ich nach Absatz 2 einen neuen Absatz einzufügen:
„Bei der Entwicklung der Ziele und Maßnahmen ist der Aspekt der Gleichstellung von Frau und Mann zu berücksichtigen. Es ist eine besondere Aufgabe von Führungskräften, den Verfassungsauftrag aus Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes zu erfüllen. Die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags und die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes sind beurteilungsrelevant.“
- In Kapitel 4.2 / Kompetenzaufzählung bitte ich folgenden neuen Punkt aufzunehmen:
 - Gender(Mainstreaming)Kompetenz
- In Kapitel 4.3.3 / Auflistung der Themenbereiche für die „Einführung Fortbildung“ bitte ich folgenden Punkt neu aufzunehmen:
 - Gleichstellung von Frau und Mann als Führungsaufgabe
- In Kapitel 4.5.1 Unterpunkt ‚Begründung der Empfehlungen‘ bitte ich, im 3. Absatz 2. Satz die Wörter ‚der Förderung von Teilzeitbeschäftigung‘ durch die Wörter ‚aus dem Benachteiligungsverbot von Teilzeitbeschäftigten und Beurlaubten‘ zu ersetzen.

Zur Anlage 1 des Berichts der AG Führung/Kompetenzmodell NRW

Die Darstellung der Kompetenzen und ihrer Abstufungen im Überblick (Seite 20) bitte ich um die Gender(Mainstreaming)Kompetenz mit sieben Stufen wie folgt zu ergänzen:

- Die Kompetenzen und ihre Abstufungen - Überblick

Kompetenz-Abstufungen im Überblick							
	1	2	3	4	5	6	7
Gender (Mainstreaming) Kompetenz	Ist motiviert auf das Ziel Gleichstellung von Frau und Mann hinzuarbeiten	Hat Sensibilität für Geschlechterverhältnisse und (potenzielle) Diskriminierungsstrukturen	Grundlegende Erkenntnisse der Geschlechterforschung sind bekannt u. konkretes Sachwissen zu Gender-Aspekten im jeweiligen Sachgebiet ist vorhanden	Gender Mainstreaming ist als Strategie bekannt	Die Instrumente des Gender Mainstreaming sind bekannt und werden im eigenen Arbeitskontext angewendet	Befähigt das Team zur Umsterstützung von Gender Mainstreaming	Setzt sich maßgeblich und sichtbar für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Behörde ein

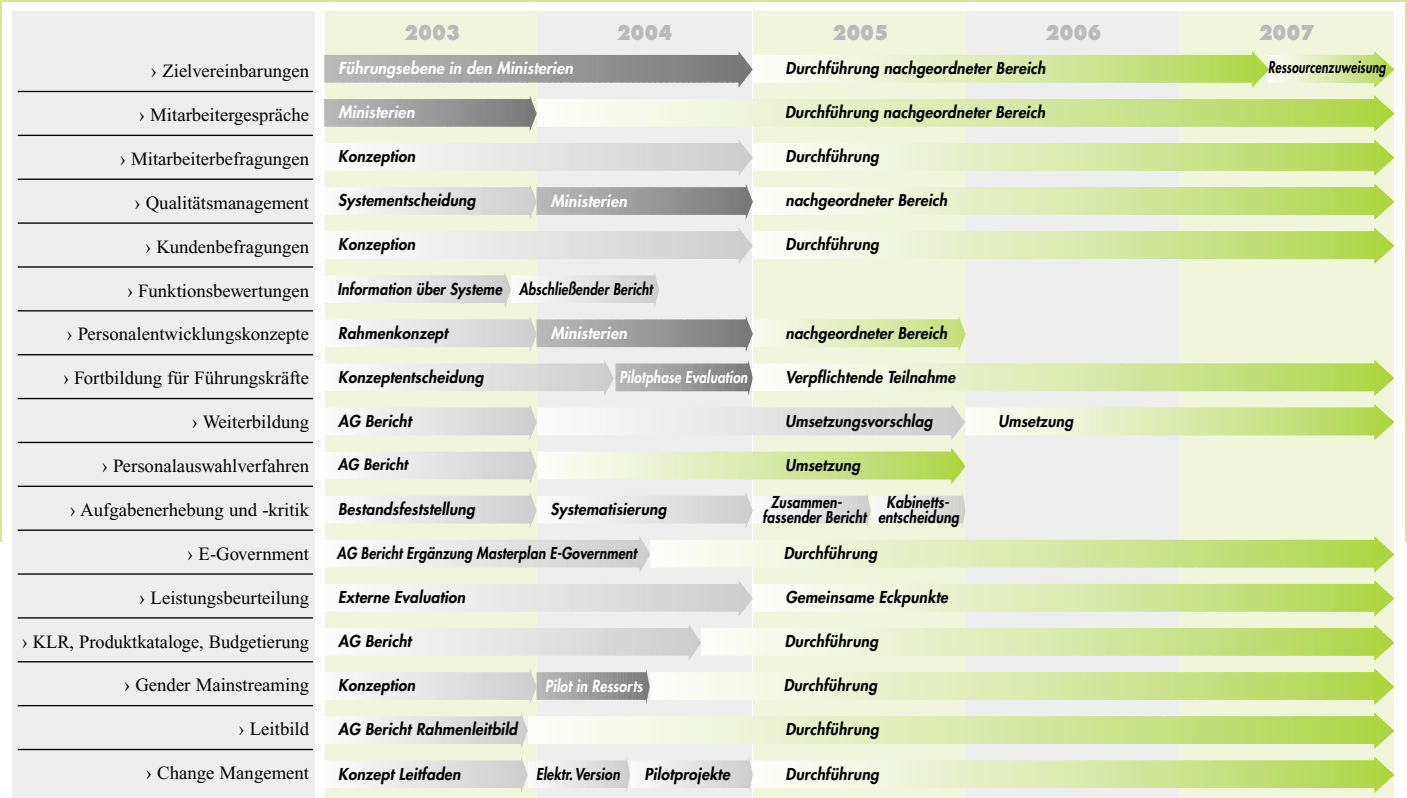
Anlage 3

Die Seiten zur Beschreibung der einzelnen Kompetenzen (Definition/Stufen/Indikatoren) sollen um eine neue Seite 36 zur Gender(Mainstreaming)Kompetenz wie folgt ergänzt werden:

Gender(Mainstreaming)Kompetenz	
Allgemeine Definition	
Personen, die diese Kompetenz zeigen, berücksichtigen bei allen Vorhaben und Maßnahmen von vornherein und regelmäßig die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt	
<ul style="list-style-type: none"> • Untere Stufen: Akzeptanz und Einsicht der Handlungsnotwendigkeit • Mittlere Stufen: Fachwissen in den Bereichen Gender und Gender Mainstreaming • Obere Stufen: Fähigkeit zur Umsetzung (u.a. Entwicklung von Maßnahmen) im eigenen Sachgebiet und aktive Weitergabe des Gender-Fachwissens innerhalb der Behörde 	
Stufen	Indikatoren
Alarmierendes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Gender-Sensibilität und Gender-Kompetenz • Fehlende Bereitschaft Gender-Aspekte im eigenen Zuständigkeitsbereich zu berücksichtigen
1 Ist motiviert auf das Ziel Gleichstellung von Frau und Mann hinzuarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Sieht die Gleichstellung von Frau und Mann als ein wichtiges Ziel und Querschnittsaufgabe des Verwaltungshandelns
2 Hat Sensibilität für Geschlechterverhältnisse und (potenzielle) Diskriminierungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt die Gender-Relevanz von Vorhaben • Erkennt Diskriminierungsstrukturen (Mittelbare und unmittelbare Diskriminierung)
3 Grundlegende Erkenntnisse der Geschlechterforschung sind bekannt und konkretes Sachwissen zu Gender-Aspekten im jeweiligen Sachgebiet ist vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> • Hat sich mit Geschlechterrollen und Geschlechterfragen auseinandergesetzt • Hat Gender-Fachwissen und kann dieses im eigenen Zuständigkeitsbereich anwenden
4 Gender Mainstreaming ist als Strategie bekannt	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Grundlagen von Gender Mainstreaming sind bekannt • Gender Mainstreaming wird als durchgängiges Leitprinzip des Verwaltungshandelns gesehen • Gender Mainstreaming ist als Strategie bekannt um Geschlechteraspekte in alle Politikbereiche einzubringen
5 Die Instrumente des Gender Mainstreaming sind bekannt u. werden im eigenen Arbeitskontext angewendet	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt die Einsatzmöglichkeiten der verschiedenen Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming • Integriert und optimiert den Einsatz von Gender Mainstreaming-Instrumenten im eigenen Fachbereich (u.a. durch Entwicklung von Maßnahmen)
6 Befähigt das Team zur Umsetzung von Gender Mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft die Akzeptanz im Team für Gender Mainstreaming und befähigt Team zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenslagen und Interessen von Frauen und Männern in der Fachpolitik • Erkennt, dass Gender Mainstreaming durch eine präzisere Zielgruppenorientierung Fachpolitik effektivieren kann
7 Setzt sich maßgeblich u. sichtbar für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Behörde ein	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitet und fördert die Entwicklung von Gender(Mainstreaming)Kompetenz in der Behörde

Anlage 4 / „Fahrplan“

„Fahrplan“ der Verwaltungsmodernisierung NRW



Konzeptionelle Ebene
In dieser Phase werden die Grundlagen für eine flächendeckende Einführung in der Landesverwaltung erarbeitet und – sofern notwendig – Entscheidungen herbeigeführt.

Ministerielle Ebene
Viele Instrumente werden zunächst in den Ministerien eingeführt. Dadurch sollen wichtige Erfahrungen gesammelt und der feste Umsetzungswille der Führungsspitze dokumentiert werden.

Durchführungsebene
In diesem Zeitraum werden, sofern noch nicht geschehen, die jeweiligen Instrumente landesweit angewandt.

B	
Bestandsaufnahme	23, 38, 40, 41
Beteiligung	
– Bottom-Up-Prozess	46
– Top-Down-Prozess	6, 46
Beurteilung	3, 11, 12, 16, 51
C	
Coaching	3, 16
D	
Delegation	7
E	
Evaluation	3, 38, 40, 47
F	
Fähigkeiten	6, 7, 9, 11, 13, 18, 21, 42, 43, 51, 54
Flexibilität	6, 9, 43
Fortbildung	
– Fortbildungsdidaktische Bedingungen	38, 45, 48
– Fortbildungsdidaktische Grundsätze . . .	38, 48
– Fortbildungskonzeption	5, 8
– Nachholende Fortbildung	45, 46
– Nachholende Qualifizierung	10, 39
Führung	3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 18, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55
– aktivierende	3, 5, 8, 9, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51
– Führen von Teams	4, 7, 10, 39, 40, 41, 44, 45, 47, 50, 53, 54, 56
– Führungsaufgabe	10, 16, 39, 45, 54, 55, 56
– Führungsgrundsätze	4, 5, 6, 8, 9, 19, 39, 43, 45, 49, 50
– Führungskräfte	3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 21, 23, 39, 40 - 48, 50 - 56
– Führungskräftebestand	41
– Selbstverständnis	10, 39, 44, 50
G	
Gender Mainstreaming	5, 21, 54, 56, 57
Gesprächsführung	10, 39, 44, 51
Gleichstellung	13, 56, 57
I	
Information	7, 54
Innovation	6, 45, 54
J	
Job-Rotation	3, 5, 11, 12, 15
K	
Kommunikation	10, 39, 44, 51, 54
Kompetenz	6, 8, 11, 13, 18, 19, 20, 21, 28, 44, 48, 49, 50
– Methodenkompetenz	8, 21, 27, 36
– Personalentwicklungskompetenz	8, 24, 29
– Personalführungskompetenz	8, 23, 28
– Politische Kompetenz	27, 35
– Veränderungskompetenz	8, 21, 26, 34
– Kompetenzmodell	3, 5, 8, 18, 19, 21, 22, 23
Konfliktfähigkeit	7, 9, 42
Kontrolle	7, 54
L	
Landeseinheitlichkeit	9, 39
Leitung	4, 12, 13, 15, 40, 41, 49, 53, 56
M	
Mentoring	3, 16
Methode	5, 11, 38, 41, 44, 48, 50 - 56
Mindeststandards	9, 11, 38, 39, 43, 44, 50
P	
Personalauswahl	5, 8, 43
Personalentwicklung	7, 8, 10, 12, 16, 39, 40, 43, 44, 45, 55, 56
Pilotphase	3, 38, 40, 47
Planungsgrundlage	10, 40
Potenzialanalyse	3, 5, 11
R	
Rahmenbedingungen	10, 11, 38, 40, 46, 52, 55
Reformbeauftragter	3, 4, 5, 41, 48
Regierungskommission	3, 4, 5, 6, 12, 13, 16, 40
Ressourcen	47, 52, 55, 56
S	
Steuerungsinstrument	56
Strategische Orientierung	8, 25, 31
Strategische Steuerung	53
T	
Teilnahmeverpflichtung	10, 40, 46
Teilnehmer	45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56
Teamfähigkeit	8, 24, 30, 54
Transferwirksamkeit	10, 40, 45
U	
Umsetzungsstrategie	38, 46
V	
Verbindlichkeit	40, 45
Vorbildfunktion	6, 45, 46
W	
Werte	9, 10, 39, 42, 43, 44, 50
Z	
Ziele	6, 7, 9, 16, 42, 44, 45, 48, 49, 52, 53
Zielgruppen	43, 47
Zielorientierung	7, 8, 21, 25, 32
Zielvereinbarungen	7, 10, 39, 44, 52, 53
Zusammenarbeit	6, 7

Notizen

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Impressum

Herausgeber

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen
– Projekt Verwaltungsmodernisierung –
40190 Düsseldorf

Telefon: 0211/ 871 - 01, Fax: - 3029

E-Mail: moderne-verwaltung@stk.nrw.de

www.moderne-verwaltung.nrw.de

Redaktion: Jürgen Lubitz

Layout und Schlussredaktion

mediaDesign.Vollmer@t-online.de, Dortmund

Druck

E. Holterdorf GmbH & Co. KG, Oelde

Fortbildungs-
konzeption

Aktivierende
Führung

Kompetenz-
modell

FÜHRUNG

Führungs-
grundsätze



Mentoring

Coaching

Job-Rotation

www.moderne-verwaltung.nrw.de