

KEKSO

Kaderentwicklungskonzept Solothurn

Kaderentwicklungskonzept KEKSO

Aufbauend auf dem bestehenden Angebot an Führungsausbildung werden neu spezifische, getrennte Entwicklungsmöglichkeiten für neue Führungskräfte sowie für erfahrene Führungspersonen angeboten und durch ein Mentoringkonzept ergänzt. Geplant ist, in einer nächsten Phase das Konzept zu ergänzen mit Angeboten für Fachlaufbahnen und Projektleitungslaufbahnen.

1. Ausgangslage

Den Kadern des Kantons stehen heute verschiedene Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zur Verfügung:

- Persönliche Weiterbildung im Fachbereich
- Persönliche Weiterbildung im Führungsbereich
- Ausbildungsangebot des Kantons
- Externe Weiterbildungsangebote diverser Ausbildungsinstitutionen

Der Kanton unterstützt die Kaderentwicklung einerseits durch das interne Angebot, andererseits auch durch Beiträge im Rahmen der GAV-Regelungen für individuelle Förderung.

Das Ausbildungsangebot des Kantons bietet den Kadern Ausbildungsmöglichkeiten im Führungsbereich und allen Mitarbeitenden zudem Seminare in den Bereichen WoV, Betriebswirtschaftslehre, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Lernendenausbildung und SAP. Zudem bestehen Angebote zur Entwicklung ganzer Organisationseinheiten.

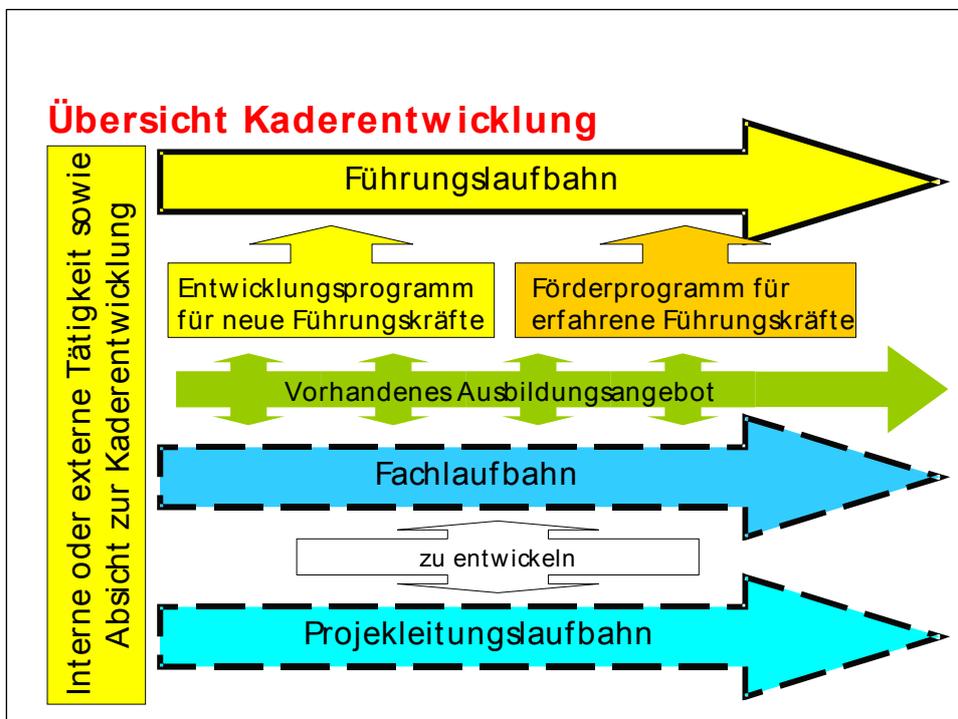
Das Ausbildungsangebot für Führungskräfte beinhaltet eine 9-tägige Führungsschulung als Basis für alle Führungstätigkeiten. Dazu können als individuelle Ergänzung mehrtägige Module zu den Themen Mitarbeitendenbeurteilung, Kommunikation, Change Management, Kreativität, Projektmanagement,

Konfliktmanagement, Selbstmanagement, Zeitmanagement, Ethik, Arbeitstechnik, Personalselektion, Sitzungsleitung uam. besucht werden.

Die 9-tägigen Basis-Führungsseminare werden jeweils von einem Vertreter des Regierungsrates als Pate oder Patin betreut.

2. Erfahrung und Weiterentwicklung

Die Erfahrungen der letzten Jahre sowie Bedürfnisäusserungen in Kaderkreisen zeigen, dass es eine Optimierung der Kaderentwicklung wäre, künftig neben den bisherigen Angeboten sowohl ein Entwicklungskonzept für neue Führungskräfte wie auch ein Konzept für erfahrene Führungskräfte aufzubauen. Ebenfalls wäre es sehr wertvoll, wenn neben der Führungslaufbahn auch vermehrt Möglichkeiten für Fachlaufbahnen geschaffen werden könnten. Als weiterer Ausbauschritt könnte eine Ausbildung von Projektleitenden vorgesehen werden; diese könnten nach dem Erwerb des notwendigen Knowhows für Projekte in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden. Somit wären für Kaderpersonen Laufbahnen in den drei Bereichen Führung, Fach und Projektleitung denkbar.

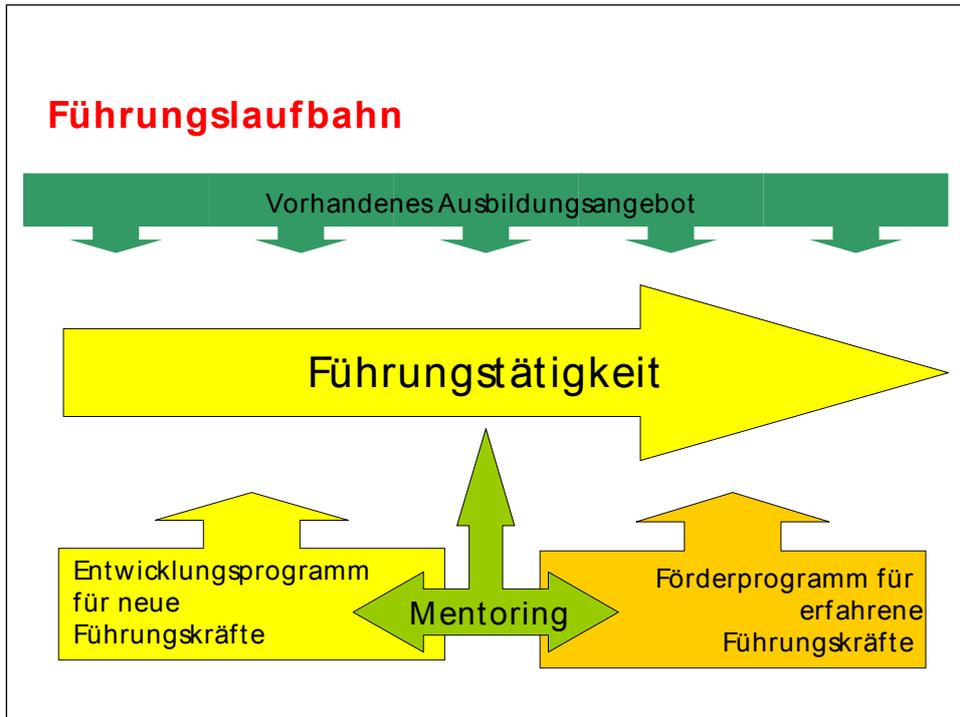


Ein gleichzeitiger Ausbau der drei Bereiche ist jedoch aus Kapazitätsgründen nicht machbar. Deshalb beschränkt sich das vorliegende Konzept im Sinne einer ersten Phase auf den Bereich Führung. Die Konzipierung der weiteren Bereiche ist vorzusehen.

Das nun vorliegende Konzept beinhaltet deshalb drei Entwicklungsprogramme:

- A; Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte
- B; Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte
- C; Mentoringprogramm als Bindeglied zwischen A und B

Das bisherige Angebot in der Führungsausbildung bleibt als Basis sowie Ergänzung weitgehend bestehen oder wird teilweise in die aufgeführten Programme integriert.



3. Ziele des Kaderentwicklungskonzeptes

Das vorliegenden Konzept soll

- durch bedarfs- und bedürfnisgerechte, individuelle Förderangebote eine ziel- und mitarbeiterorientierte Personalführung fördern und unterstützen,
- Kaderpersonen interessante Möglichkeiten für eine eigenverantwortliche Gestaltung der persönlichen Weiterentwicklung im Führungsbereich anbieten und damit auch einen Beitrag zu Motivation leisten,
- den gegenseitigen Wissenstransfer unter Kaderpersonen im Führungsbereich unterstützen.

4. Nutzen

Der Nutzen dieser Angebotsverweiterung ist vielschichtig; es profitieren

- die erfahrenen Führungspersonen; sie erhalten massgeschneiderte Entwicklungsmöglichkeiten aber auch die Chance, jüngeren Führungskräften wertvolle Impulse zu geben,
- die neuen Führungskräfte durch das Mentoring und durch die nachhaltigen Module für die Zeit nach der Basisausbildung,
- die Mitarbeitenden dieser Führungspersonen, indem sie unter guten Vorgesetzten ihre Aufgaben noch besser und motivierter ausführen werden
- die Vorgesetzten dieser Führungspersonen, indem diese ihre Führungsaufgaben noch besser wahrnehmen

- und letztlich das „Unternehmen Staat Solothurn“, indem es über motivierte, kompetente Kader verfügt, welche gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die gesteckten Ziele noch besser erreichen und so betriebswirtschaftlichen und imagemässigen Nutzen für den Staat erzeugen.

5. Die Programme im Einzelnen

5.1. *Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte*

Dieses Entwicklungsprogramm richtet sich an neue Führungskräfte, um diese auf ihre anspruchsvolle Aufgabe noch besser vorzubereiten. Es ist anzustreben, dass alle neuen Führungspersonen in den kantonalen Diensten vor oder zu Beginn ihrer Führungstätigkeit das Entwicklungsprogramm absolvieren.

Grundelement dieses Entwicklungsprogramms ist das bisherige 9-tägige Führungs-Basis-Seminar, aufgeteilt in fünf ein- bis dreitägige Sequenzen, verteilt auf mehrere Monate. (Siehe Anhang 1)

Das Seminar wird ausbildungsbegleitend ergänzt durch

- eine Projektarbeit
- die Patenfunktion eines Mitgliedes des Regierungsrates
- ein Mentoring (siehe 5.3. sowie Anhang 2)

Nach erfolgreichem Abschluss des Seminars erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat.

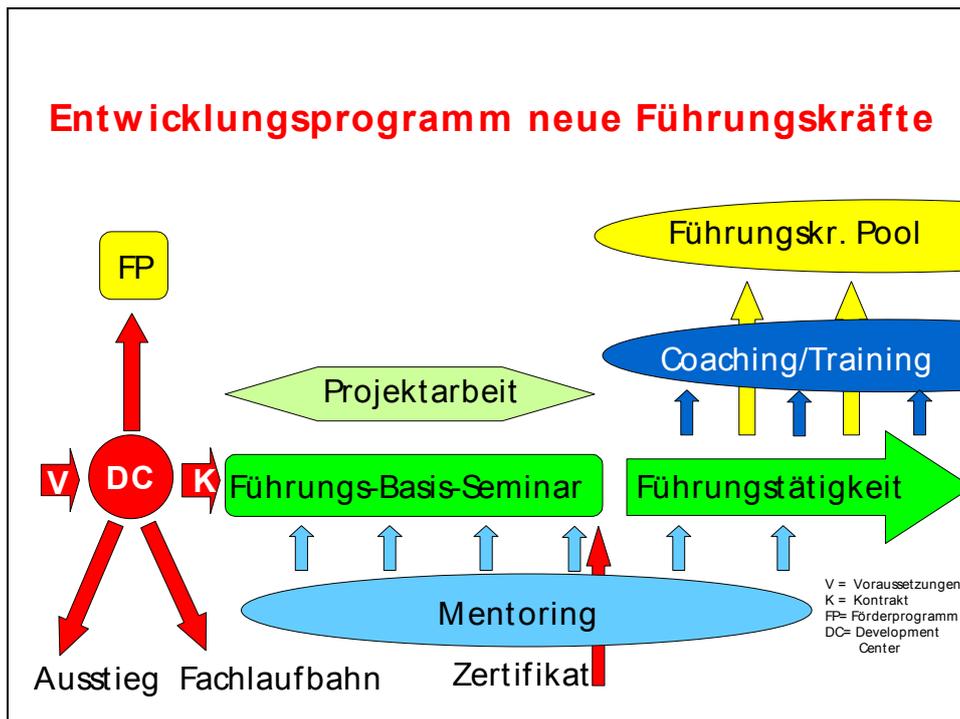
Im Anschluss an diese Basisausbildung wird den Teilnehmenden ein Wahlangebot ermöglicht, wobei mindestens ein Element für die ersten beiden Führungsjahre Pflicht ist; (Details siehe Anhang 3)

- Weiterführung des Mentorings für die ersten Monate nach Abschluss des Basis-Seminars
- Führungskräfte-Pool
- Coaching und Training

Die beiden letztgenannten Elemente werden zeitlich gestaffelt eingeführt.

Als Ergänzung ist bedarfsweise der Besuch weiterer Seminare aus dem Ausbildungsprogramm des Personalamtes möglich.

Die Module dieses Programmes sind in der folgenden Übersicht dargestellt.



Die Aufnahme ins Entwicklungsprogramm erfordert:

- Freude, Interesse und Motivation am Führen von Menschen
- Positive Grundeinstellung zum „Unternehmen Kanton Solothurn“
- Interesse, die eigenen Führungsfähigkeiten zu optimieren
- Bereitschaft, selber einen wesentlichen Beitrag zum Lernerfolg zu leisten
- Interessiert an einer Führungstätigkeit, idealerweise Übernahme einer Führungstätigkeit spätestens bei Beginn des Lehrganges (Unterstellte Mitarbeitende)
- Positive Beurteilung durch die direkten Vorgesetzten bezüglich Führungsfähigkeiten und Entwicklungspotential sowie Empfehlung zum Besuch des Lehrganges
- Beständenes DevelopmentCenter
- Kontrakt zwischen Teilnehmer/in, Vorgesetzten, Seminarleiter/in

DevelopmentCenter

Vorgängig der Aufnahme haben die interessierten Personen ein DevelopmentCenter (DC) zu absolvieren. Das DC bildet das „Eintrittsportaal“ zum Basis-Seminar.

Die angehenden Führungskräfte finden Antworten auf Fragen wie

- Will ich überhaupt führen?
- Habe ich das „Zeug“ dazu?
- Über welche geforderten Führungsqualitäten verfüge ich? In welchem Ausmass?
- Welche Führungsqualitäten möchte ich noch entwickeln?

Die Aufnahme ins Förderprogramm erfordert

- Freude, Interesse und Motivation am Führen von Menschen
- Positive Grundeinstellung zum „Unternehmen Kanton Solothurn“
- Interesse, die eigenen Führungsfähigkeiten zu optimieren
- Bereitschaft, selber einen wesentlichen Beitrag zum Lernerfolg zu leisten
- Mindestens dreijährige Erfahrung in der Führung eines Amtes, einer Abteilung oder einer vergleichbaren Organisationseinheit im Kanton Solothurn oder in einem anderen Unternehmen
- Bereitschaft, die eigene Führungstätigkeit kritisch zu überprüfen und allenfalls zu verändern
- Bereitschaft, permanent in mindestens einem Modul des Förderprogramms aktiv mitzuwirken

Neben dem bereits bestehenden Ausbildungsangebot für Führungskräfte sind folgende Module vorgesehen: (Details siehe Anhang 4)

- Führungsberatung, Coaching Circle
- Kollegiale Beratung
- Shadowing
- Management-Seminare
- Mentoring von neuen Führungskräften (siehe 5.3. sowie Anhang 2)

Die Module werden gestaffelt eingeführt.

5.3. Mentoring von neuen Führungskräften

Erfahrene Chefs und Chefinnen von Ämtern oder Abteilungsleitende haben die Möglichkeit, sich zu Mentorinnen bzw. Mentoren ausbilden zu lassen und danach neue Führungskräfte zu coachen. Durch diese Form der Begleitung profitieren sowohl die neuen Führungskräfte von den Erfahrungen ihrer Mentorinnen und Mentoren, wie auch letztere von der bewussten Reflektierung und Weitergabe der eigenen Führungserfahrung. Erfahrungen zeigen, dass in der Regel für Mentorinnen und Mentoren wie Mentees eine Win-Winsituation entsteht. (Details zum Mentoringkonzept siehe Anhang 2)

Die Aufnahme ins Mentoringprogramm erfordert

- Freude, Interesse und Motivation am Führen von Menschen
- Positive Grundeinstellung zum „Unternehmen Kanton Solothurn“
- Mehrjährige Erfahrung in der Führung eines Amtes oder einer Abteilung im Kanton Solothurn
- Bereitschaft, eigenes Wissen und Erfahrungen an neue Führungskräfte weiterzugeben
- Bereitschaft, die notwendige Zeit für das Mentoring zur Verfügung zu stellen
- eine erfolgreich absolvierte umfassende Führungsausbildung (z.B. Basis-Seminar SO)
- erfolgreiches Eignungsgespräch

Siehe auch Ausbildungsprogramm des Personalamtes, Seminar Mentorin/Mentor werden

6. Einführung und Weiterentwicklung des Gesamtkonzeptes

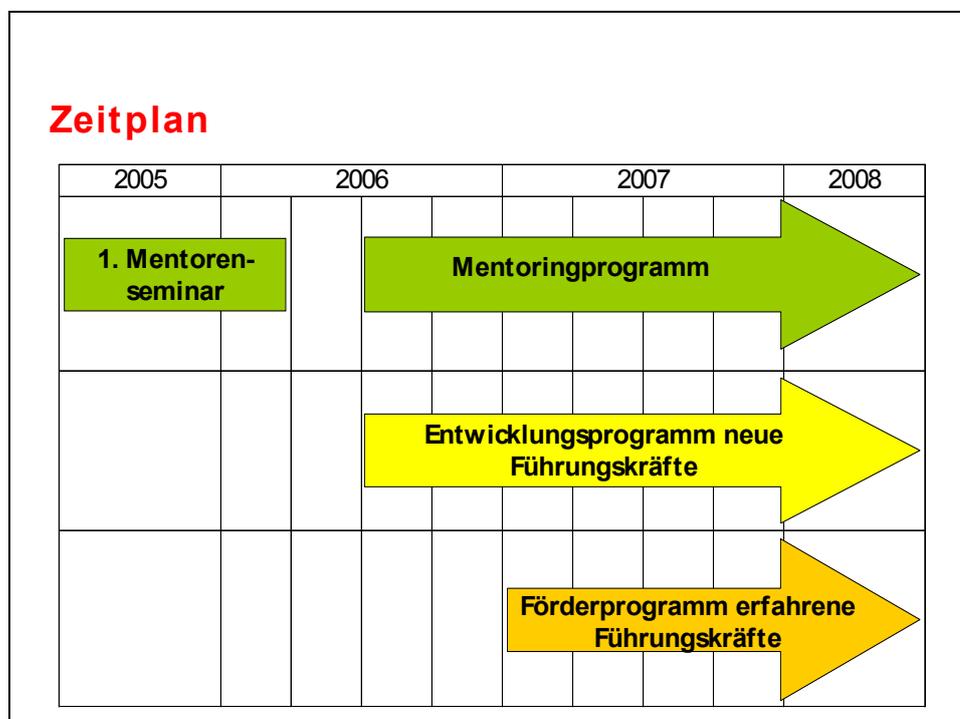
Eine gleichzeitige parallele Einführung aller Module und Teilmodule ist aus Ressourcen-Gründen nicht möglich. Die drei Hauptstossrichtungen – Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte, Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte und Mentoringprogramm – sollen parallel gestartet, jedoch die Teilmodule gestaffelt eingeführt werden. Vor der Einführung der einzelnen Module sind diese im Detail noch zu planen.

Die Bereiche Fachlaufbahnen und Projektleitungslaufbahnen sollen für eine weitere Phase geplant und aufgebaut werden.

Für die Einführung des Kaderentwicklungs-Konzeptes ist ein einfaches Infokonzept notwendig, damit das Angebot bekannt ist und genutzt wird. Als Informationskanäle sind dabei ua. folgende Möglichkeiten ins Auge zu fassen:

- Präsentation in Kadersitzungen der Departemente
- Personalzeitschrift So!
- Internetauftritt Personalamt
- Kaderveranstaltungen
- Ausbildungsprogramm

Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes sind zudem das mentale Mittragen und die aktive Unterstützung durch die obersten Führungskräfte.



Die einzelnen Programme sind grundsätzlich nahezu parallel, die Module gestaffelt im Detail zu planen und einzuführen.

7. Finanzielle Auswirkungen

Für die Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes mit der vorgesehenen gestaffelten Einführung ist je nach Ausbaugrad mit einem jährlichen Zusatzaufwand von Fr. 50'000.— bis 80'000.— zu rechnen.

8. Controlling

Mit dem zur Zeit im Aufbau begriffenen Personalcontrolling, in welchem ua Aussagen zur Führungsqualität resultieren werden, soll auch erkannt werden, in welchen Bereichen Steuerungsbedarf in der Führungstätigkeit besteht. Diese Ergebnisse müssen in die Kaderentwicklung einfließen.

Konzepterarbeitung; dieses Kaderentwicklungskonzept wurde vom Personalamt in Zusammenarbeit mit Dr. Othmar Fries, FRIESMANAGEMENT, Adligenswil/Luzern, erarbeitet.

Personalamt Kanton Solothurn, Personalentwicklung und -information

Solothurn, 05.01.15

Verzeichnis der Anhänge:

Nr.	Titel
1	Führungs-Basis-Seminar
2	Mentoringprogramm
3	Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte, Zusatzmodule
4	Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte, Details zu den Modulen

Führungs-Basis-Seminar

(Anhang 1 zum Kaderentwicklungskonzept)

Ziele:

Die Teilnehmenden

- sind auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet
- sind mit den Führungsgrundlagen vertraut
- haben ihre persönlichen und individuellen Themen in der Führungsthematik erarbeitet

Inhalte:

- Leitbild Kanton Solothurn
- Strategie, Struktur, Kultur
- Führungsinstrumente des Kantons
- Vertrauen als Basis für gute Führung
- Führungsaufgabe und -verantwortung
- Führen mit Zielen "MBO" (Management by Objectives)
- Situatives Führungsverhalten und Wertschätzung
- Entscheidungen
- Delegation: Aufgabe, Verantwortung und Kontrolle
- Kommunikation in der Führungsaufgabe
- Teammanagement: Grundlagen und Anwendung
- Umgang mit schwierigen Führungssituationen

Gliederung, Besonderheiten:

- 9 Seminartage, in Blöcken zu 1, 2 und 3 Tagen
- ein RR als Pate
- externe Leitung
- Projektarbeit
- externer Unternehmensbesuch mit Referat zur Firmen- und Führungskultur
- Mentoringprogramm (neu)

Pate/Patin:

Pro Führungsseminar übernimmt ein Mitglied des Regierungsrates die Patenschaft und besucht in dieser Funktion mehrmals das Seminar.

Projektarbeit:

- Alle Teilnehmenden schreiben einzeln oder in Gruppen eine seminarbegleitende Projektarbeit
- Thema; frei wählbar aus der Gesamthematik „Führung“. Die Arbeit soll einen Nutzen für den Berufsalltag bringen
- Umfang; max. 20 Seiten
- Bewertung; nach festgelegten Kriterien durch die Seminarleitenden

- Präsentation; am Seminarschlussstag, in Anwesenheit der Patin/des Paten, der Vorgesetzten und der Mentoren/Mentorinnen
- Aufbewahrung; nach der Präsentation in der Zentralbibliothek Solothurn. Zudem wird zZ das Aufnehmen ins Intranet geprüft.

Leitung:

Eine externe Trainerin bzw. externer Trainer

Mentoringprogramm

(Anhang 2 zum Kaderentwicklungskonzept)

Grundsätzliches

- Mentoring ist eine fördernde Beratung und Begleitung im Beruf: Mentorinnen und Mentoren führen junge Führungskräfte in den Führungsalltag und die Unternehmenskultur des Kantons ein. Gleichzeitig bieten sie ihnen Gelegenheit, das persönliche Beziehungsnetz im Beruf zu erweitern und zu pflegen.
- Mentor bzw. Mentorin und Mentee treffen sich regelmässig, um anstehende Probleme des Führungsalltags gemeinsam zu lösen und Antworten auf praktische Fragen zu finden.
- Erfahrenen Führungskräften wird eine Ausbildung angeboten, um als Mentor oder Mentorin junge Vorgesetzte in ihrem Führungsalltag begleiten zu lernen. Sie eignen sich die nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten an, um die jungen Nachwuchskräfte in der Führungstätigkeit zu unterstützen, damit sie ihre neue Verantwortung wahrnehmen und damit verbundene Aufgaben professionell lösen können.

Integration ins Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte

- Das Mentoring ist obligatorischer Bestandteil des Basis-Seminars. Es hilft den jungen Führungskräften, den beruflichen Übergang zu bewältigen und Sicherheit in der neuen Position zu gewinnen. Sie werden von erfahrenen Amts- bzw. Abteilungsleitenden (Mentorinnen bzw. Mentoren) in die Führungstätigkeit eingeführt. Sie erleben, wie Führungsaufgaben in der Praxis gelöst werden.
- Über einen festgelegten Zeitraum (z.B. ein Jahr) werden regelmässige Meetings zwischen Mentor bzw. Mentorin und Mentee vereinbart.

Bestandteil des Förderprogramms für erfahrene Führungspersonen

Wer ein solches Mentoring übernimmt, kann von der bewussten und gezielten Weitergabe der eigenen Führungserfahrung profitieren. Durch entsprechende Schulung (Seminare, Referate) werden Amts- und Abteilungsleitende auf diese herausfordernde und gewinnbringende Aufgabe vorbereitet und darin laufend unterstützt.

Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte, Zusatzmodule

(Anhang 3 zum Kaderentwicklungskonzept)

Mentoringprogramm

siehe Anhang 2

Führungskräfte-Pool

Führungskräfte, die das Basis-Seminar erfolgreich absolviert haben, werden in ihrer anspruchsvollen beruflichen Arbeit laufend unterstützt. Sie gehören zum „Pool der Ausgebildeten“ und werden dreimal pro Jahr zu einem eintägigen Workshop eingeladen. In jedem Workshop wird ein spezielles Management-Thema unter externer Leitung bearbeitet und für die Praxis des Führungsalltags umgesetzt.

Mögliche Themen:

- Mein bisheriger Weg als Führungskraft
- Sich selbst und andere führen
- Leben, arbeiten und führen im dritten Jahrtausend
- u.a.m

Coaching und Training

- Im Coaching & Training treffen sich die jungen Führungskräfte unter der Leitung eines externen Coaches, um gemeinsam ihre praktische Führungsarbeit zu reflektieren und konkretes Führungsverhalten zu trainieren.
- Dabei geht es darum, zu konkreten Anliegen, die die Führungskräfte umtreiben, gemeinsam griffige Antworten und umsetzbare Lösungen zu finden. Zudem werden konkrete Verhaltensweisen und Techniken für bestimmte Führungssituationen simuliert und trainiert.

Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte,

Details zu den Modulen

(Anhang 4 zum Kaderentwicklungskonzept)

Mentoringprogramm

Siehe Anhang 2

Coaching Circle

Amts- und Abteilungsleitende treffen sich regelmässig mit einem externen Berater oder einer externen Beraterin, um gemeinsam die eigene Führungsarbeit kritisch zu reflektieren und wirksam zu verbessern. Im Zentrum steht das Erarbeiten von zielorientierten und praxiswirksamen Lösungen. Vorausgesetzt wird die Bereitschaft der Teilnehmenden, Anliegen und Fragen aus der eigenen Führungs-Praxis einzubringen.

Die Beratungsgespräche bzw. Fallbesprechungen werden nach festgelegten Verfahren gestaltet.

Die Amts- bzw. Abteilungsleitenden können dabei

- berufliche Situationen ganzheitlich wahrnehmen,
- vorhandenes Wissen und Können aktivieren und entwickeln,
- Möglichkeiten und Lösungen entdecken und erproben, um berufliche Anforderungen, Aufgaben und Konflikte zu meistern.

Kollegiale Beratung, Lerngruppen

- Mindestens drei, maximal fünf Amts- oder Abteilungsleitende finden sich zu einer Lerngruppe zusammen, in der sie sich regelmässig treffen. In dieser Lerngruppe unterstützen sie sich gegenseitig in ihrem beruflichen Führungsalltag, indem sie aktuelle Themen aus der Praxis gemeinsam bearbeiten (Erfolge, Verhalten in schwierigen Situationen, besondere Herausforderungen, alltägliche Abläufe u.a.m.).
- Die Kollegiale Beratung ist mehr als ein Erfahrungsaustausch: Für aktuelle Probleme werden Lösungen erarbeitet, die in der Praxis umgesetzt werden können.
- Um einen fruchtbaren Austausch zu ermöglichen, werden die regelmässigen Meetings dieser Kollegialen Beratung nach einem bestimmten festgelegten Verfahren gestaltet. An einer Startveranstaltung werden die Interessierten in das Verfahren „Kollegiale Beratung“ eingeführt.

Kollegiales Shadowing

- Die Leiterin bzw. der Leiter eines Amtes oder einer Abteilung beobachtet und begleitet die Leiterin bzw. den Leiter eines andern Amtes oder einer andern Abteilung. Die genauen Modalitäten dieses kollegialen Shadowings werden gemeinsam vereinbart. Am Schluss fasst der bzw. die Beobachtende die Ergebnisse zusammen und bespricht sie mit der „beschatteten“ Person in einem qualitativen Feedbackgespräch. Überzeugendes wird darin besonders herauskristallisiert. Zusätzlich werden Vorschläge zur Verbesserung der Führungspraxis entworfen und umgesetzt.
- An einem Starttag werden die Interessierten ins Shadowing eingeführt, dieses durchgeführt und anschliessend werden an einem Evaluationstag die Erfahrungen mit den Beteiligten systematisch ausgewertet.

Management-Seminare

Neben den Möglichkeiten zum Besuch von Seminarien im Rahmen des allgemeinen Ausbildungsprogrammes des Personalamtes oder externer Anbieter werden Amts- und Abteilungsleitende zwei- bis dreimal pro Jahr zu einem Seminar eingeladen, um aktuelle Management-Themen kennen zu lernen und zu diskutieren. Diese Seminare finden während 2½ Tagen in einem Seminarhotel statt und werden von externen Fachleuten geleitet.

Mögliche Themen:

- Team Playing – Team Leading
- Gesund arbeiten
- Development Center
- u.a.m.