

Regierungsratsbeschluss

vom 26. September 2005

Nr. 2005/1971

Kaderentwicklungskonzept KEKSO; Einführung

1. Heutiges Aus- und Weiterbildungsangebot für das Kader

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 heute 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 Seminare werden von externen erfahrenen Trainerinnen und Trainern geleitet und vom Personalamt betreut.

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

2. Kaderentwicklungskonzept

2.1 Generelles

Die Erfahrungen der letzten Jahre sowie Bedürfnisäusserungen in Kaderkreisen zeigen, dass die Kaderentwicklung optimiert werden könnte, wenn künftig neben den bisherigen Angeboten sowohl ein *Entwicklungskonzept für neue Führungskräfte* wie auch ein *Konzept für erfahrene Führungskräfte* aufgebaut würde.

Aufgrund dieser Ausgangslage erarbeitet das Personalamt das Konzept *KEKSO, Kaderentwicklungs-konzept Solothurn*. Dieses sieht vor, neben der *Führungslaufbahn* auch vermehrt Möglichkeiten für *Fachlaufbahnen* zu schaffen. Als weiterer Ausbauschritt wird eine *Ausbildung von Projektleitenden* vorgeschlagen; diese könnten nach dem Erwerb des notwendigen Knowhows für Projekte in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden. Somit wären für Kaderpersonen Laufbahnen in den folgenden drei Segmenten denkbar:

- Führung,
- Fachbereich,
- Projektleitung

Aus Kapazitäts- und Ressourcengründen ist jedoch ein gleichzeitiger Ausbau der drei Segmente nicht machbar. Deshalb beschränkt sich das Konzept derzeit auf den Bereich *Führung*. Die Konzipierung der weiteren Bereiche wird als Option vorgesehen.

Das Konzept beinhaltet somit drei Entwicklungsprogramme für Führungskräfte:

- *Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte*
- *Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte*
- *Mentoringprogramm*

Das bisherige Angebot in der Führungsausbildung bleibt als Basis inhaltlich im Wesentlichen bestehen oder wird teilweise in die neuen Programme integriert.

Die einzelnen Programme sind nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

2.2 *Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte*

Das Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte hat zum Ziel, neue Führungspersonen optimal auf ihre Führungstätigkeit vorzubereiten. Es beinhaltet im Wesentlichen folgende Module:

- Development Center als Einstiegspforte
- Basisseminar für neue Führungskräfte mit
 - einer Projektarbeit
 - einem Mentoringprogramm während und nach dem Basisseminar
- Führungskräftepool im Anschluss an das Basisseminar (optional)
- Coaching- und Trainingsangebot im Anschluss an das Basisseminar (optional)

Im Konzept sind die Aufnahmebedingungen sowie die einzelnen Module detailliert beschrieben.

2.3 *Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte*

Das Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte bietet Kaderpersonen die Möglichkeiten, ihre bisherige Führungstätigkeit zu reflektieren, neue Impulse zu setzen und einen systematischen Erfahrungsaustausch zu pflegen. Folgende Optionen stehen u.a. zur Verfügung:

- Führungsberatung, Coaching Circle
- Kollegiale Beratung
- Shadowing
- Management-Seminare
- Mentoring von neuen Führungskräften

Im Konzept sind die Aufnahmebedingungen sowie die einzelnen Module detailliert beschrieben.

2.4 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. Dieses Segment ist somit ein Bindeglied zwischen den beiden obigen Entwicklungsmöglichkeiten für neue und erfahrene Führungspersonen, bei welchem beide Seiten profitieren. Im Konzept sind die Aufnahmebedingungen sowie das Angebot detailliert beschrieben.

3. Bewertung des Konzeptes und weiteres Vorgehen

Der Regierungsrat erachtet das vorliegende Konzept als den solothurnischen Verhältnissen angepasst, zweckmässig und flexibel. Es bietet den Kadern verschiedener Stufen und in allen Phasen ihrer Führungstätigkeit unterschiedliche Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln und auch andere von ihren Erfahrungen profitieren zu lassen. Es unterstützt somit neue Führungskräfte in ihrer Startphase wie auch erfahrene Führungskräfte in ihrem langjährigen Wirken und gibt letzteren die Möglichkeit, ihr Führungsknowhow jüngeren Kaderpersonen zur Verfügung zu stellen. Von diesem Wissens- und Erfahrungstransfer profitieren alle Involvierten.

Die im Konzept vorgesehene vorläufige Beschränkung auf den Führungsbereich sowie die etappenweise Einführung und Weiterentwicklung sind aufgrund der vorhandenen finanziellen und personellen Mittel angebracht. Die Etappierung ermöglicht auch das Sammeln von Erfahrungen sowie eine bedarfsorientierte und den künftigen Möglichkeiten angepasste Weiterentwicklung.

4. Vernehmlassungsverfahren und Vorberatung durch die Koko

Ein erster Konzeptentwurf beinhaltete Weiterentwicklungsmöglichkeiten insbesondere für Kaderpersonen mit einer höheren Ausbildung. Aufgrund einer ersten Stellungnahme der Koko wurde das Konzept bezüglich des Zielpublikums angepasst und vereinfacht. Die Koko hat das nun vorliegende Konzept an ihrer Sitzung vom 20. Juni 2005 beraten und zu Händen des Regierungsrates genehmigt.

5. Finanzielle Auswirkungen

Der prognostizierte finanzielle Aufwand beträgt jährlich zwischen Fr. 50'000.— und Fr. 80'000.—. Die Finanzierung soll über die bewilligten Mittel des Globalbudgets des Personalamtes erfolgen.

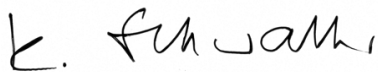
6. Evaluation

Es soll eine externe Evaluation des Konzeptes etwa drei Jahre nach dessen Start geplant werden.

7. Beschluss

- 7.1 Das *Kaderentwicklungskonzept Solothurn, KEKSO*, vom 15.09.05 des Personalamtes wird genehmigt. Es ist integrierender Bestandteil dieses Beschlusses.
- 7.2 Das Personalamt wird mit dem etappenweisen Vollzug und einer zweckmässigen Information der Kader beauftragt.
- 7.3 Drei Jahre nach dem Start ist das Konzept zu evaluieren und dem Regierungsrat Bericht über das Evaluationsergebnis zu erstatten.

7.4 Die Finanzierung erfolgt über das Globalbudget des Personalamtes.



Dr. Konrad Schwaller

Staatsschreiber

Beilage

Kaderentwicklungskonzept Solothurn KEKSO

Verteiler

Personalamt (20)

Departemente (5)

Staatskanzlei

Amt für Finanzen (2)

Ämter

Personalverbände (5, Versand durch Personalamt)