

KEKSO 07

Kaderentwicklungskonzept 2007
Kanton Solothurn

Kaderentwicklungskonzept KEKSO

Am 26. September 2005 genehmigte der Regierungsrat das Kaderentwicklungskonzept KEKSO. Danach wurde dieses durch eine departementsübergreifende Arbeitsgruppe im Detail schrittweise konkretisiert und durch das Personalamt etappenweise eingeführt. Aufbauend auf der bereits bestehenden Führungsausbildung werden neu spezifische, getrennte Entwicklungsmöglichkeiten für neue Führungskräfte sowie für erfahrene Führungspersonen angeboten und durch ein Mentoringkonzept ergänzt. Neben der klassischen Führungslaufbahn werden künftig auch Entwicklungsprogramme für Laufbahnen als Projektleitende und Fachexperten angeboten.

1. Ausgangslage

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

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

Die im Jahre 2005 durchgeführte Mitarbeitendenzufriedenheitsumfrage MAZ zeigte deutlichen Handlungsbedarf in der Kaderförderung auf.

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

Der Kanton bietet den Kadern Ausbildungsmöglichkeiten im Führungsbereich und allen Mitarbeitenden zudem Seminare in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Lernendenausbildung und SAP. Zudem bestehen Angebote zur Entwicklung ganzer Organisationseinheiten.

Das Ausbildungsangebot für Führungskräfte beinhaltet eine neuntägige Führungsschulung als Basis für alle Führungstätigkeiten. Neben dieser können mehrtägige Module zu den Themen

Mitarbeitendenbeurteilung, Kommunikation, Change Management, Kreativität, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Selbstmanagement, Zeitmanagement, Ethik, Arbeitstechnik, Personalselektion, Sitzungsleitung uam. besucht werden.

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

2. Weiterentwicklung

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen und des festgestellten Bedarfes ist die Kaderentwicklung weiter zu fassen; neben einer ausgebauten Führungsschulung sollen künftig auch Möglichkeiten für Projektleitungs- und Fachlaufbahnen geschaffen werden.

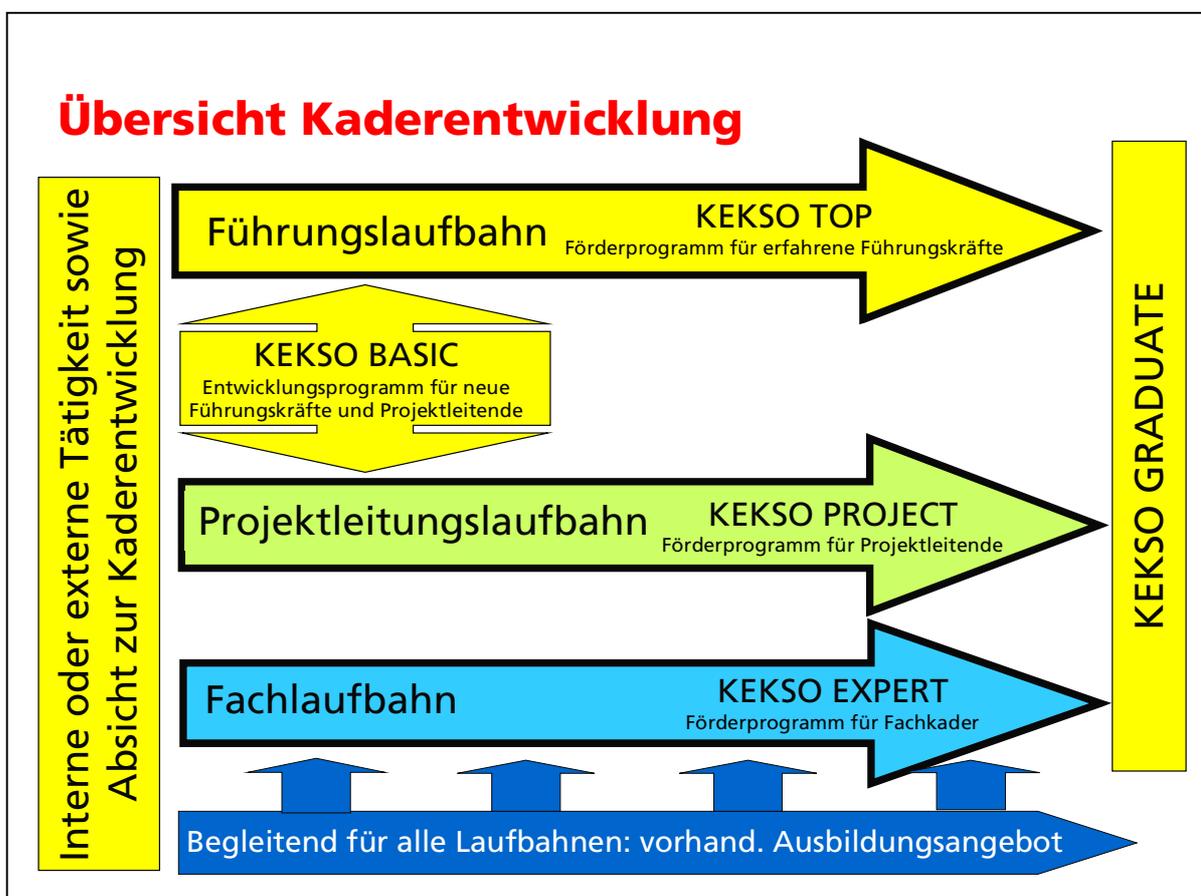


Abbildung 1, Die drei möglichen Laufbahnen

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

Die Führungslaufbahn wird zudem gegliedert in die Module

- Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte, KEKSO BASIC
- Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte, KEKSO TOP

Als Bindeglied zwischen den beiden Modulen wurde ein Mentoringkonzept entwickelt und eingeführt.

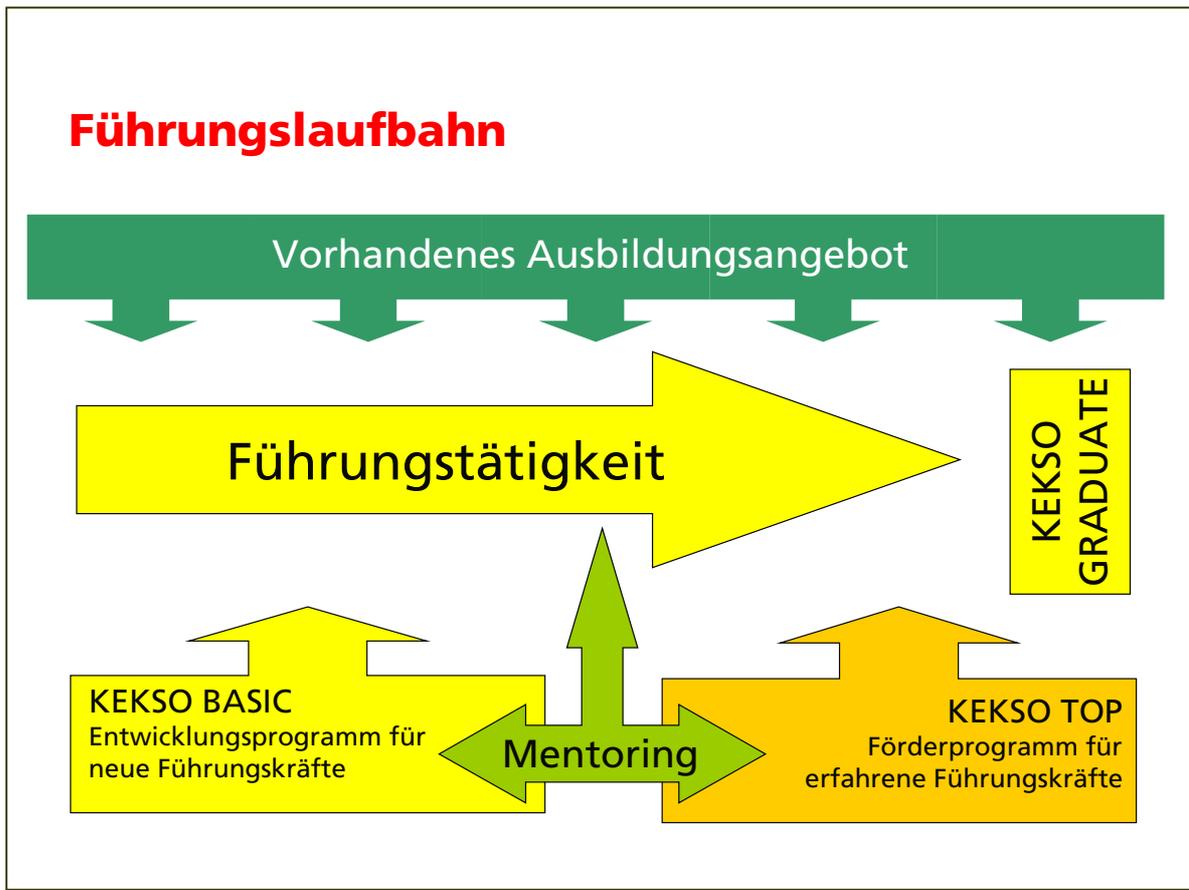


Abbildung 2, Mentoring als Bindeglied zwischen KEKSO BASIC und KEKSO TOP

3. Ziele des Kaderentwicklungskonzeptes

Das vorliegende 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 in der Führung, Projektleitung oder Fachlaufbahn anbieten und damit auch einen Beitrag zur Motivation leisten,
- den gegenseitigen Wissenstransfer unter Kaderpersonen unterstützen.

4. Nutzen

Der Nutzen dieser Entwicklungsangebote ist vielschichtig. Es profitieren

- die Teilnehmenden von einer umfassenden, ihren Bedürfnissen angepassten Weiterbildung; sie erfüllen ihre Aufgaben noch kompetenter und fördern ihre persönliche Arbeitsmarktfähigkeit,
- die Mitarbeitenden dieser Führungs- und Projektleitungspersonen, indem sie unter guten Vorgesetzten ihre Aufgaben noch besser und motivierter ausführen werden,
- die Vorgesetzten, indem ihre Kaderpersonen ihre Führungs- und Fachaufgaben noch besser wahrnehmen,
- 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. Vorphase

Zu allen drei Laufbahnen gehört eine Vorphase. Diese hat zum Zweck, dass die interessierten Personen zusammen mit ihren Vorgesetzten die im Einzelfall geeignetste Laufbahn definieren. Das Ergebnis dieser Vorphase kann den Entscheid für eine der drei Laufbahnen oder für den Verbleib in der bisherigen Tätigkeit oder einen Funktionswechsel bewirken. Den interessierten Mitarbeitenden und den Vorgesetzten werden geeignete Entscheidungsinstrumente zur Verfügung gestellt. Die Aufnahmekriterien für die einzelnen Programme sind im Anhang 1 zusammengefasst.

5.2. KEKSO BASIC; Entwicklungsprogramm für neue Führungskräfte und Projektleitende

Dieses Entwicklungsprogramm richtet sich an neue Führungskräfte und Projektleitende, um diese auf ihre anspruchsvollen Aufgaben optimal vorzubereiten. Es ist anzustreben, dass alle neuen Führungspersonen bzw. Projektleitenden in den kantonalen Diensten vor oder zu Beginn ihrer Führungs- bzw. Projektleitungstätigkeit das Entwicklungsprogramm absolvieren.



Abbildung 3, KEKSO BASIC

Die einzelnen Module:

5.2.1. Development Center

Dem Führungs-Basis-Seminar geht ein Development Center (DC) voraus; in diesem soll das individuelle Entwicklungspotenzial der Teilnehmenden erarbeitet werden.

Die angehenden Führungskräfte bzw. Projektleitenden finden Antworten auf Fragen wie

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

Im DC können die Teilnehmenden ihr Führungspotenzial klären und ihre Entwicklungsrichtung bestimmen. Sie bearbeiten praxisnahe Führungsaufgaben, werden von Assessorinnen und Assessoren beobachtet und beurteilt. Das konkrete Verhalten der Teilnehmenden steht im Mittelpunkt. Aufgrund einer qualifizierten Auswertung erarbeiten die angehenden Führungskräfte ihren Entwicklungsplan. Das Ergebnis des DC führt zu folgenden möglichen Wegen:

- Führungslaufbahn
- Projektleitungslaufbahn
- Fachlaufbahn
- Verbleib in der bisherigen Funktion

Das Ergebnis wird den Teilnehmenden in einem Einzelgespräch erläutert.

5.2.2. Führungs Basis-Seminar

Grundelement dieses Entwicklungsprogramms ist das bisherige neuntägige Führungs-Basis-Seminar, aufgeteilt in fünf ein- bis dreitägige Sequenzen, verteilt auf mehrere Monate (siehe Anhang 2).

Das Seminar wird ausbildungsbegleitend ergänzt durch

- eine Projektarbeit
- die Patenfunktion eines Mitgliedes des Regierungsrates
- ein Mentoring (siehe 5.4. sowie Anhang 3)

Nach erfolgreichem Abschluss des Seminars erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat.

5.2.3. Persönliches Entwicklungsgespräch

Im Anschluss an das Seminar findet ein individuelles, persönliches Entwicklungsgespräch statt, welches der/die Seminarleitende mit jeder Teilnehmerin/jedem Teilnehmer und deren vorgesetzten Person führt. Im Zentrum dieses Gespräches steht die persönliche Weiterentwicklung der/des Teilnehmenden, enthält aber auch ein Feedback zum Seminar.

5.2.4. Weiterführende Module

Im Anschluss an diese Basisausbildung wird den Teilnehmenden neben der Weiterführung des Mentorings für ein halbes Jahr ein weiterführendes Zusatzangebot ermöglicht (Details siehe Anhang 4).

- Coaching und Training
- Forum für neue Führungskräfte

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

KEKSO BASIC ist auch die Grundlage für die Projektleitungslaufbahn (siehe 5.5.).

5.3. **KEKSO TOP; Förderprogramm für erfahrene Führungskräfte**

Dieses Programm richtet sich an erfahrene Chefinnen und Chefs von Ämtern bzw. Leiterinnen und Leiter von Abteilungen. Es soll ihnen ermöglichen, ihre langjährige berufliche Arbeit zu reflektieren und allenfalls neu zu gestalten. Es ist ein Angebot, das den Kaderpersonen einen systematischen Erfahrungsaustausch ermöglicht.

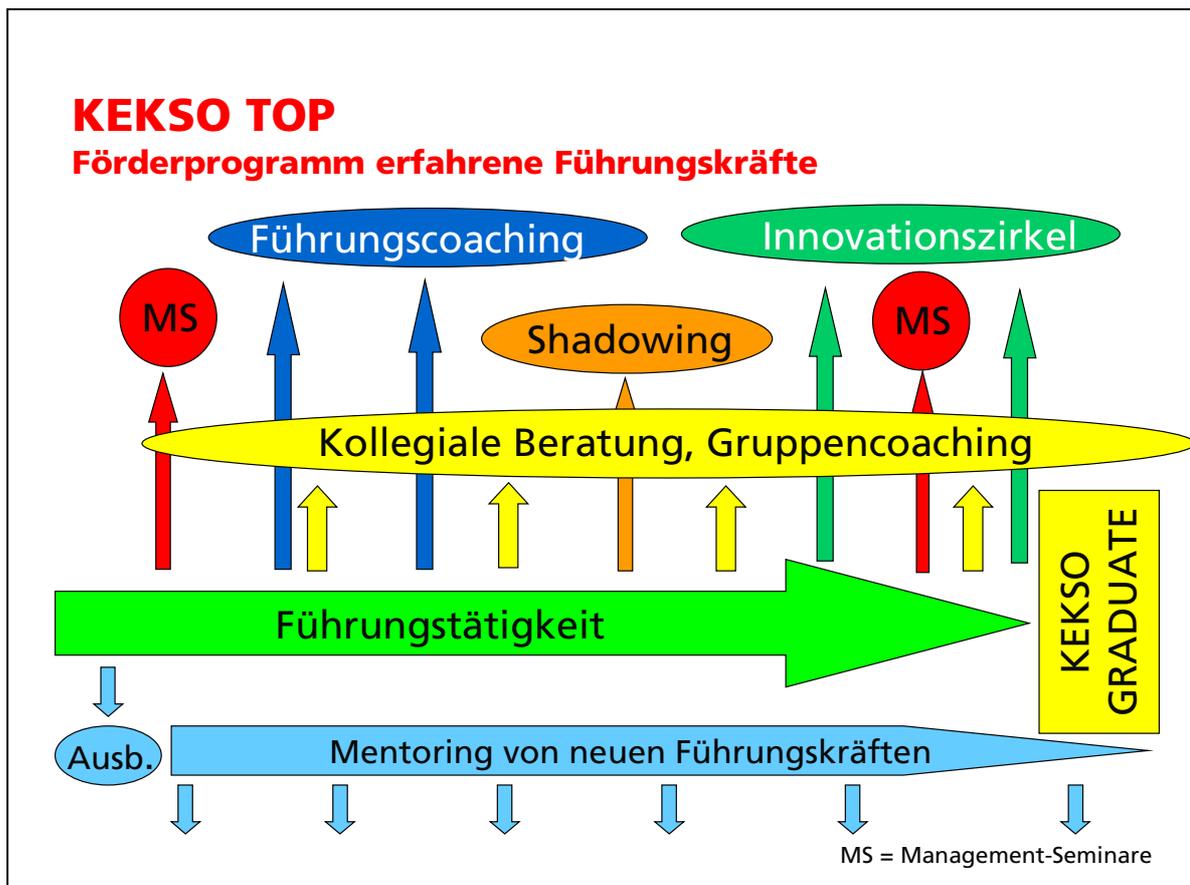


Abbildung 4, KEKSO TOP

Das Ziel der neuen Angebote für erfahrene Führungskräfte ist es, Möglichkeiten zu schaffen, um

- voneinander zu lernen
- innezuhalten
- Bekanntes zu reflektieren
- Neues zu entdecken.

Neben dem bereits bestehenden Ausbildungsangebot für Führungskräfte sind folgende Module vorgesehen (Details siehe Anhang 5):

- Kollegiale Beratung und Gruppen- Coaching
- Führungs-Einzelcoaching
- Shadowing
- Innovationszirkel
- Management-Seminare
- Mentoring von neuen Führungskräften (siehe 5.4. sowie Anhang 3)

Die Module werden gestaffelt und teilnehmendenorientiert eingeführt.

5.4. Mentoring von neuen Führungskräften

Erfahrene Chefinnen und Chefs 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.

(Aufnahmekriterien siehe Anhang 1, Details zum Mentoringkonzept siehe Anhang 3 und Ausbildungsprogramm des Personalamtes, Seminar „Mentorin/Mentor werden“)

5.5. KEKSO PROJECT

Dieses Programm basiert auf den Gegebenheiten und Annahmen,

- dass immer mehr Aufgaben des Kantons an Komplexität und Themenbreite zunehmen und vermehrt in fach- und departementsübergreifender Form als Projekte gelöst werden müssen. Diese erfordern einen sicheren Umgang in den Methoden des Projektmanagements,
- dass führungstarke Mitarbeitende daran interessiert sind, Projektleitungsaufgaben teil- oder vollzeitlich zu übernehmen, und bereit sind, sich das dazu notwendige Knowhow zu erwerben,
- dass es mittelfristig denkbar, sinnvoll und nützlich wäre, über eine grössere Zahl von Kaderpersonen zu verfügen, die die unterschiedlichsten Projektleitungsaufgaben übernehmen könnten,
- dass eine Projektleitungskarriere in den staatlichen Diensten attraktiv und lohnwirksam sein kann.

Da für Projektleitende eine hohe Führungskompetenz unabdingbar ist, ist die Basis für das Entwicklungsprogramm KEKSO PROJECT das Führungsbasis-Seminar aus dem Programm KEKSO BASIC. Nach dem Besuch dieses Moduls haben die Interessierten die Möglichkeit, die Projektleitungslaufbahn zu wählen.

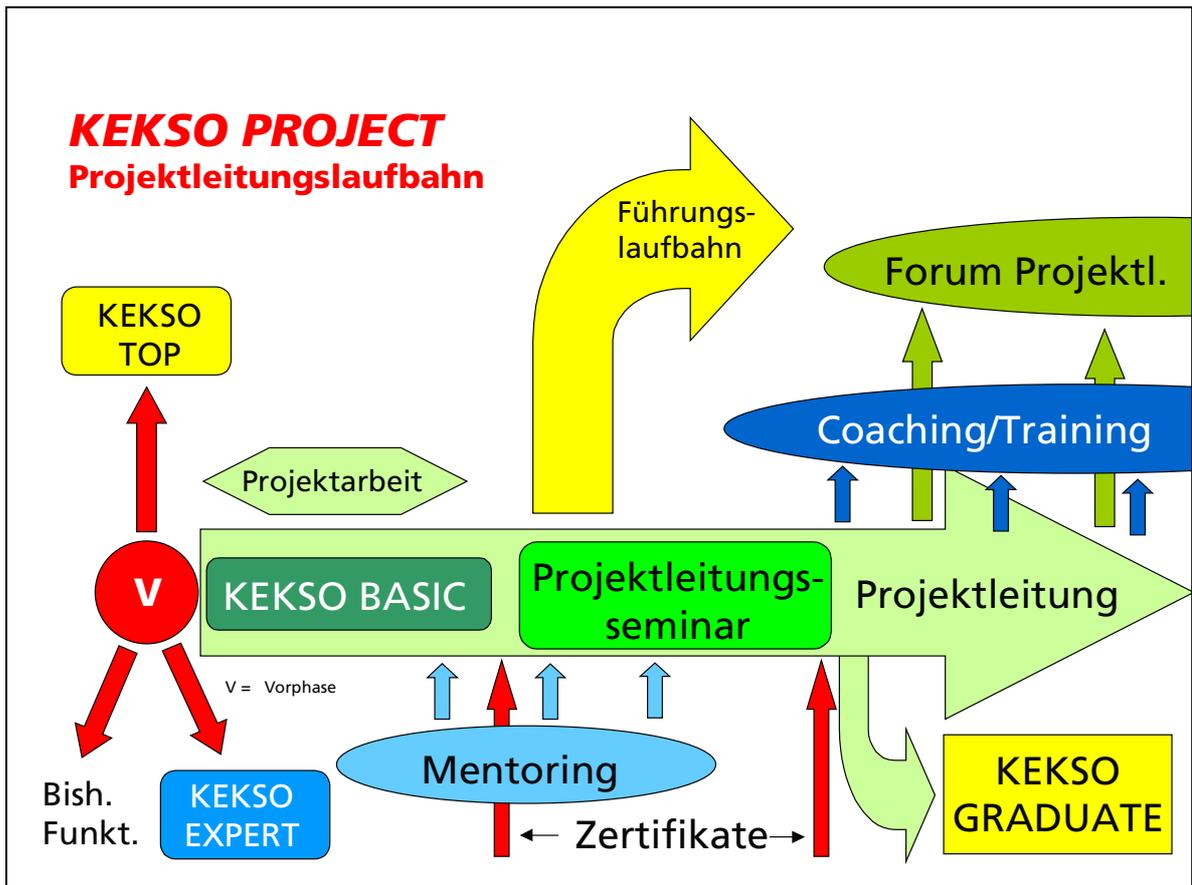


Abbildung 5, KEKSO PROJECT

Die einzelnen Module

5.5.1. Führungsbasis-Modul KEKSO BASIC

Das Führungsbasis-Seminar (siehe 5.2. sowie Anhang 2) ist auch die Basis für die Projektleitungslaufbahn.

5.5.2. Projektleitungsseminar

Das neuntägige Projektleitungsseminar vermittelt folgende Kompetenzen:

- Projekte entwickeln und steuern
- Eine zeitlich befristete Organisation schaffen
- Komplexitäten sicher managen
- Die Projektmethoden und -instrumente anwenden und beherrschen
- Die Ressourcen effektiv und optimal nutzen
- Gekonnt kommunizieren, überzeugen und verhandeln
- Mögliche Konflikte erkennen und lösen können

Details zum Projektleitungsseminar siehe Anhang 6.

Das Seminar wird ausbildungsbegleitend ergänzt durch ein Mentoring (siehe 5.4. und Anhang 3).

Nach erfolgreichem Abschluss des Seminars erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat.

5.6. Weiterführende Module

Im Anschluss an diese Projektleitungsausbildung wird den Teilnehmenden neben der Weiterführung des Mentorings für ein halbes Jahr ein weiterführendes Zusatzangebot analog KEKSO BASIC, jedoch auf die Projektmanagementthematik ausgerichtet, ermöglicht (Details siehe Anhang 4):

- Coaching und Training für Projektleitende
- Forum für Projektleitende

Als zusätzliche Weiterbildung ist ein externer Zertifikatslehrgang, beispielsweise an einer Fachhochschule oder Universität, durchaus denkbar

5.7. **KEKSO EXPERT**

Dieses Programm basiert auf den Erkenntnissen, dass

- immer mehr Fachleute keine klassische Führungsaufgabe übernehmen, sondern sich zu Fach-Experten und -Verantwortlichen entwickeln wollen,
- die Bedeutung und Attraktivität von Fachkarrieren zunehmen,
- Personalführungskompetenz nicht gleichzusetzen ist mit Fachkompetenz.

Das Angebot soll bewirken, dass Fach-Karrieren auch ohne Führungsfunktion möglich sind, indem gute, innovative und motivierte Fachpersonen Entwicklungsmöglichkeiten erhalten,

- ihre Fachkompetenz zu erweitern und optimal einzusetzen,
- Fachverantwortung zu übernehmen ohne eine Führungsrolle bekleiden zu müssen,
- sich vom Sachbearbeiter zum Fach-Verantwortlichen bzw. -Experten zu entwickeln.

Fachkarrieren sollen auch lohnwirksam werden können.

KEKSO EXPERT ist im Design praktisch identisch mit KEKSO BASIC, unterscheidet sich aber vor allem im Seminar-konzept. Verzichtet wird auf ein Mentoring, dafür werden die Fach- oder Linienvorgesetzten aktiv und unterstützend miteinbezogen.

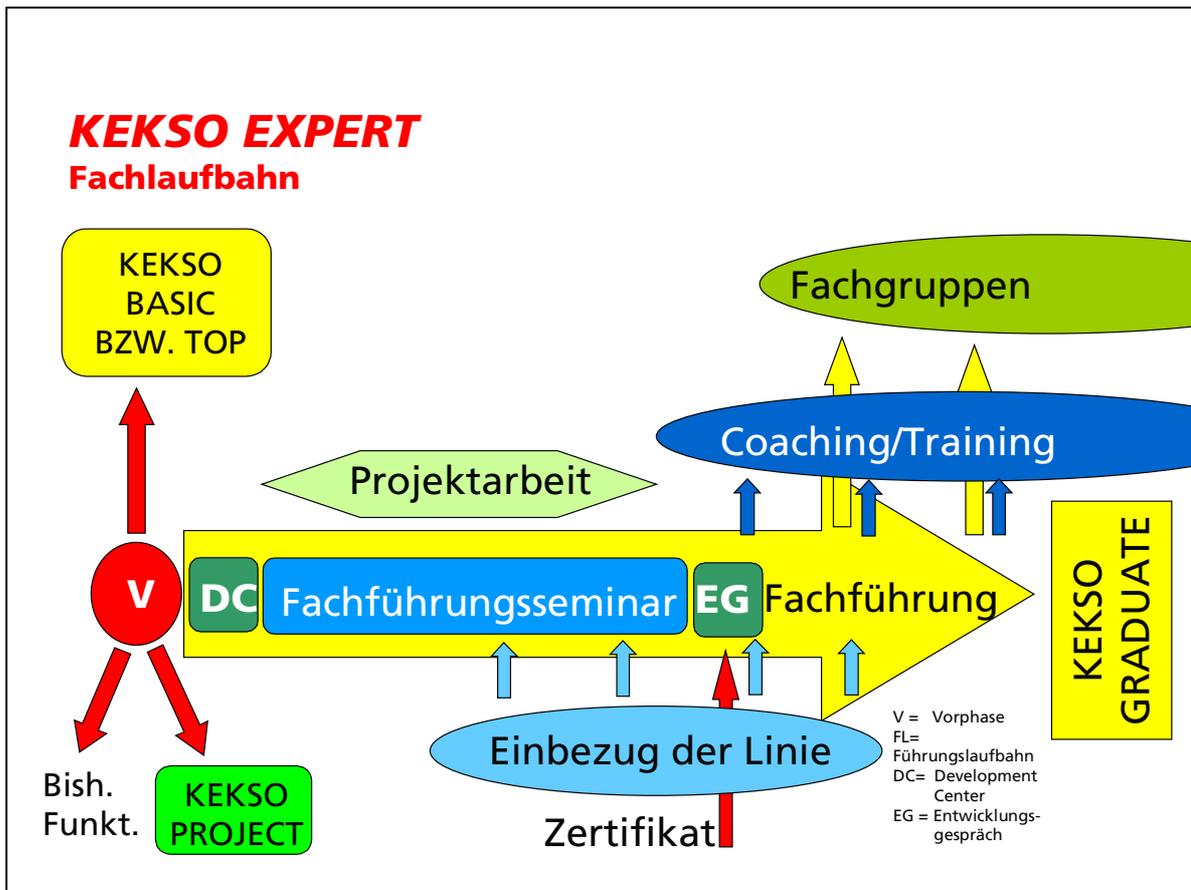


Abbildung 7, KEKSO EXPERT

Die einzelnen Module

5.7.1. Developmen Center, Entwicklungsgespräch, Coaching/Training und Fachgruppe

Diese Module sind von der Ausgestaltung her identisch mit den entsprechenden Modulen von KEKSO BASIC (siehe 5.2.), jedoch klar auf Fach- und Expertentätigkeit ausgerichtet.

5.7.2. Fachführungsseminar

Das neuentägige Fachführungsseminar vermittelt folgende Kompetenzen:

- Fachführungs Kompetenzen aufbauen
- Wirksam kommunizieren und verhandeln
- Wirksam Fachwissen managen (Wissen entwickeln, dokumentieren und vermitteln)
- Mögliche Konflikte erkennen und lösen können

Details zum Fachführungsseminar siehe Anhang 7.

Nach erfolgreichem Abschluss des Seminars erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat.

Das erforderliche Fachwissen und -können ist vorhanden oder wird intern oder extern erworben.

5.8. KEKSO GRADUATE

Dieses Modul ist im Detail durch die Arbeitsgruppe KEKSO noch auszuarbeiten. Nachstehend die Eckwerte des Angebotes:

5.8.1. Idee und Ziel

- Für geeignete Angehörige des Kaders ist eine Weiterführung der Ausbildung "nach KEKSO" anzubieten, d.h. eine qualifizierte Weiterbildung auf Hoch- oder Fachhochschulniveau.
- Alle KEKSO-Module führen zu verwaltungsinternen Zertifikaten (Führung, Project, Expert); KEKSO GRADUATE führt zu anerkannten Zertifikaten externer Ausbildungsangebote; z.B:
 - KEKSO TOP: anerkannte MBA oder andere NDS.
 - KEKSO PROJECT: Projektmanager IPMA.
 - KEKSO EXPERT: Jobrotation extern; Support bei einer Dissertation oder Habilitation

5.8.2. Nutzen

- Für die Teilnehmenden:
 - Erwerb höherer Qualifikationen
 - Steigerung des persönlichen Arbeitsmarktwertes
 - Motivation
- Für den Arbeitgeber:
 - Hochqualifizierte Mitarbeiter
 - Steigerung der Attraktivität und des Images

5.8.3. Rahmenbedingungen

- In der Regel nur für Topkader mit KEKSO-Zertifikat
- Eine individuelle Bedarfsklärung und Empfehlung durch die Dienststellen und Departemente ist unerlässlich.
- Ein zentrales, zusätzliches Budget für KEKSO GRADUATE ist zu prüfen.
- Die Eigenleistung der Teilnehmenden von KEKSO GRADUATE richten sich nach dem Grad des Arbeitgeber-/Arbeitnehmenden-Interesses. Fehlende Eigenleistungsmöglichkeiten können durch Darlehen des Arbeitgebers überbrückt werden.
- Vereinbarung einer Arbeits- und Rückzahlungsverpflichtung sowie einer Verpflichtung, das erworbene Wissen in KEKSO-Modulen oder auch anderweitig einzubringen.

6. Finanzielle Auswirkungen

Für die Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes ist je nach Ausbaugrad mit einem jährlichen Zusatzaufwand von Fr. 70'000.— bis 100'000.— zu rechnen (exkl. KEKSO GRADUATE). Die Mittel sind in den Massnahmen aufgrund der Mitarbeitendenzufriedenheitsumfrage eingeplant., (RRB 2006/1639 vom 05.09.06).

7. Controlling

Für die Umsetzung aller KEKSO-Module ist durch die Arbeitsgruppe KEKSO noch ein Controllinginstrument auszuarbeiten.

8. Konzepterarbeitung

Dieses Kaderentwicklungskonzept wurde vom Personalamt in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe KEKSO und Dr. Othmar Fries, FRIESMANAGEMENT, Adligenswil/Luzern, erarbeitet.

Personalamt Kanton Solothurn, Personalentwicklung und -information

Solothurn, 7. November 2007

Verzeichnis der Anhänge:

Nr.	Titel
1	Aufnahmekriterien für die einzelnen Module
2	Führungs-Basis-Seminar
3	Mentoringprogramm
4	KEKSO BASIC, Zusatzmodule
5	KEKSO TOP, Details zu den Modulen
6	KEKSO PROJECT; Projektleitungsseminar
7	KEKSO EXPERT; Fachführungsseminar
8	KEKSO GRADUATE; ist noch auszuarbeiten

Aufnahmekriterien

(Anhang 1 zum Kaderentwicklungskonzept)

KEKSO BASIC

- Seit kurzer Zeit in einer Funktion mit Führungs- bzw. Projektleitungsaufgaben oder in den nächsten Monaten für eine solche Funktion vorgesehen
- 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 Führungs- bzw. Projektleitungstätigkeit, idealerweise Übernahme einer Führungs- bzw. Projektleitungstätigkeit spätestens bei Beginn des Lehrganges
- Positive Beurteilung durch die direkten Vorgesetzten bezüglich Führungs- bzw. Projektleitungsfähigkeiten und Entwicklungspotenzial sowie Empfehlung zum Besuch des Lehrganges

KEKSO TOP

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

MENTORING

- 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)
- Nomination durch die Departemente
- Besuch des Mentoringseminars

KEKSO PROJECT

- Erfolgreicher Besuch KEKSO BASIC
- Interesse, die Projektleitungsfähigkeiten zu optimieren
- Bereitschaft, selber einen wesentlichen Beitrag zum Lernerfolg zu leisten
- Interessiert an einer Projektleitungstätigkeit, idealerweise Übernahme einer solchen spätestens bei Beginn des Lehrganges
- Positive Beurteilung durch die direkten Vorgesetzten bezüglich bisher erbrachter Arbeitsleistung und gezeigtem Arbeitsverhalten (MAB), Projektleitungsfähigkeiten und Entwicklungspotenzial sowie Empfehlung zum Besuch des Lehrganges

KEKSO EXPERT

- Freude, Interesse und Motivation für den eigenen Fachbereich
- Positive Grundeinstellung zum „Unternehmen Kanton Solothurn“
- Interesse, die eigenen Fach- und Fachführungs Kompetenzen zu optimieren
- Bereitschaft, selber einen wesentlichen Beitrag zum Lernerfolg zu leisten
- Interessiert an einer Fachführungs- und Expertenfunktion
- Positive Beurteilung durch die direkten Vorgesetzten bezüglich bisher erbrachter Arbeitsleistung und gezeigtem Arbeitsverhalten sowie vorhandener Fachkompetenz (MAB). Eignung zur Fachführungs kompetenz. Empfehlung zum Besuch des Lehrganges.

Führungs-Basis-Seminar

(Anhang 2 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, Kompetenzen, 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 Mitglied des Regierungsrates als Pate/Patin
- externe Leitung
- Projektarbeit
- externer Unternehmensbesuch mit Referat zur Firmen- und Führungskultur
- Mentoringprogramm

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 zuzeit das Aufnehmen ins Intranet geprüft.

Leitung:

Eine externe Trainerin bzw. ein externer Trainer

Mentoringprogramm

(Anhang 3 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.

KEKSO BASIC; Zusatzmodule

(Anhang 4 zum Kaderentwicklungskonzept)

Mentoringprogramm

siehe Anhang 3

Coaching / Training

Sinn und Zweck

Ehemalige Teilnehmende des Basis-Seminars (FBS) vertiefen in einer Coaching- und Trainings-Gruppe ihr führungsmässiges Wissen und Können. Einerseits, indem sie für konkrete Anliegen aus ihrem Führungsalltag praxistaugliche Lösungen entwickeln (Coaching), andererseits, indem sie praktische Führungsfertigkeiten üben (Training).

Grundsätze für die Durchführung

Coaching- und Trainings-Gruppe aus 8-12 Personen eines FBS
quartalweise ein halbtägiges Coaching bzw. Training, nach Abschluss Mentoring.
Moderiert durch FBS-Seminarleiter.

Forum für neue Führungskräfte

Sinn und Zweck

Ehemalige Teilnehmende des FBS und des Coaching-Trainingsangebotes halten ihr Führungswissen und -interesse up to date mittels themenorientierten Tagesworkshops.

Grundsätze für die Durchführung

Nach Basis-Seminar und Coaching/Training
Für alle Teilnehmenden der Basis-Seminare
Workshops mit praxisorientierten Management-Themen
3 x jährlich ein Tag
externe Leitung

Mögliche Themen:

Sich selbst und andere führen
Führen mit knappen Ressourcen
Wie führe ich meinen Chef, meine Chefin?
u.a.m

KEKSO TOP; Details zu den Modulen

(Anhang 5 zum Kaderentwicklungskonzept)

Mentoringprogramm

Siehe Anhang 2

Kollegiale Beratung, Gruppencoaching

Merkmale:

- für Amts- und Abteilungsleitende (in der Regel getrennt)
- eigene Führungsarbeit kritisch reflektieren und wirksam verbessern
- Anliegen, Fragen, aktuelle Themen aus der eigenen Führungspraxis
- Erarbeiten von zielorientierten und praxiswirksamen Lösungen
- Fallbesprechungen
- gegenseitige Unterstützung im Führungsalltag
- Startveranstaltung mit Einführung in die „Kollegiale Beratung“
- regelmässige Treffen, mit oder ohne externe Begleitung, 2 - 4 Std., 4 bis 6 mal während eines Jahres, Verlängerung möglich

Ziele:

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

Führungs-Einzelcoaching

- das eigene Führungsverhalten reflektieren
- Aussensicht über das eigene Führungsverhalten
- blinde Flecken erkennen
- noch sicherer führen
- Veränderungen noch optimaler meistern
- bis 8 Sitzungen à ca. 2 Stunden mit externem Coach

Kollegiales Shadowing

- für Amts- und Abteilungsleitende (in der Regel getrennt)
- beobachten und begleiten in der Regel paarweise, jedoch auch in Dreiergruppen möglich
- gemeinsames Vereinbaren der Modalitäten
- qualitative Feedbackgespräche
- gemeinsam Vorschläge zur Verbesserung der Führungspraxis erarbeiten
- Einführung an einem Starttag
- Auswertung an einem Abschlusstag

Management-Seminare

- Themen - Seminare für Amts- und Abteilungsleitende
- zwei- bis dreimal pro Jahr
- aktuelle Führungsthemen aus der MAZ
- 1 bis 2 Tage
- externe Durchführung und Leitung.

Mögliche Themen:

- Veränderungsmanagement
- Ethik
- Motivierende Informations- und Kommunikationskultur
- Mitarbeitendenförderung als Führungsaufgabe
- Feedbackkultur
- Unternehmenskultur als Chefsache
- uam.

Innovationszirkel

Ziel:

Neue Ideen zur Optimierung der Strategie, Struktur und Kultur im Unternehmen Kanton Solothurn werden durch kreative Führungspersonen verschiedenster Departemente entwickelt.

Durchführung:

- Kreative, innovative Führungspersonen treffen sich zur Entwicklung zukunftsorientierter Ideen
- durch externen Coach geleitete Startveranstaltung
- Themen durch die Teilnehmenden bestimmt
- 3 bis 6 halbtägige Treffen ohne externe Begleitung
- nach ca. einem Jahr Abschlusstreffen mit dem externen Coach
- Weiterführung nach einem Jahr möglich.

KEKSO PROJECT; Projektleitungsseminar

(Anhang 6 zum Kaderentwicklungskonzept)

Ziele

Die Teilnehmenden sind in der Lage

- in einer zeitlich befristete Organisation Projekte zu entwickeln und zu steuern
- Komplexitäten sicher zu managen
- die Projektmethoden und -instrumente anzuwenden und zu beherrschen
- die zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiv und optimal zu nutzen
- gekonnt zu kommunizieren, zu überzeugen und zu verhandeln
- mögliche Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Gliederung

- | | |
|--|--------|
| • Take off – Starten, mit Projektauftrag | 1 Tag |
| • Das ABC des Projektmanagements im öffentlichen Bereich | 1 Tag |
| • Die Rolle als ProjektleiterIn leben | 1 Tag |
| • Wirksam kommunizieren und kooperieren | 1 Tag |
| • Ein gemeinsames Projekt durchführen | 4 Tage |
| • Happy Landing – Landen | 1 Tag |

Inhalte

- Grundbegriffe und Werkzeuge des PM kennen
- PM-Aufgaben und -Tätigkeiten verstehen und erfüllen, Projekte planen, steuern, kontrollieren
- Strukturelle, kulturelle, personelle Notwendigkeiten des PM wahrnehmen und bewältigen
- Grundsätze und Methoden des Projekt-Controllings und der Projekt-Evaluation kennen und anwenden
- Die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen als Projektleitende kennen und verstehen
- Richtig und wirksam mit Organisations- und Projekt-Hierarchien sowie Linien-Vorgesetzten umgehen
- Die Prinzipien „Projektleitung“ und „Projektverantwortung“ kennen und leben
- Mit anderen ProjektleiterInnen kommunizieren und kooperieren
- Widerstände und Konflikte wahrnehmen und konstruktiv bewältigen
- Eigenen Kommunikations- und Kooperationsstil systematisch reflektieren und verbessern
- Anspruchsvolle Gespräche mit Auftraggebenden und anderen Projektleitenden führen,
- Überzeugend argumentieren und fair verhandeln
- Lösungsorientiert informieren, fragen, beraten
- Gemeinsam ein Projekt durchführen
 - Auftragserteilung am Starttag (durch Regierungsrat oder andere)
 - Auftragsklärung innerhalb der Gruppe und evtl. mit dem Auftraggeber
 - Selbstgesteuerte Projektorganisation und –durchführung durch die Gruppe
 - Regelmässige Meilenstein-Veranstaltung mit der gesamten Projektgruppe
 - Präsentation der Projektergebnisse vor dem Auftraggeber
- Die innerhalb des Programms erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten als persönliches Lernportfolio gestalten und präsentieren

KEKSO EXPERT; Fachführungsseminar

(Anhang 7 zum Kaderentwicklungskonzept)

Ziele

Die Teilnehmenden sind in der Lage

- Fachführungs Kompetenzen aufzubauen
- wirksam zu kommunizieren und zu verhandeln
- wirksam Fachwissen zu managen (Wissen entwickeln, dokumentieren und vermitteln)
- mögliche Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Gliederung

- | | |
|---|--------|
| • Take off – Starten | 1 Tag |
| • Die Aufgaben und Rollen als Experte, Expertin aktiv gestalten | 2 Tage |
| • Wissen generieren, dokumentieren und vermitteln | 3 Tage |
| • Wirksam kommunizieren und kooperieren | 2 Tage |
| • Happy Landing – Landen | 1 Tag |
| • | |

Inhalte

- Vorbereitungsaufgabe für die Teilnehmenden: Das „Gesellen-Stück“
- Lernprojekt-Auftrag für die Teilnehmenden zusammen mit Vorgesetzten definieren
- Die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen als Fachkraft bzw. Experte kennen und verstehen
- Richtig und wirksam mit Organisations-Hierarchien und Linien-Vorgesetzten umgehen
- Die Prinzipien „Fachführung“ und „Fachverantwortung“ kennen und leben
- Als Experte in einem Projekt kompetent mitwirken
- Rollen innerhalb Change-Management
- Mit anderen FachexpertInnen kommunizieren und kooperieren
- Widerstände und Konflikte wahrnehmen und konstruktiv bewältigen
- Wissen generieren und dokumentieren
- Multimedial recherchieren
- Berichte / Gutachten erstellen
- Verständlich und anregend reden und schreiben
- Verschiedene mediale Möglichkeiten nutzen
- Anforderungen an Expertenbeiträge
- Wirksam kommunizieren und kooperieren
 - Verschiedene Vermittlungs-Settings (z.B. Referate, Streitgespräche, Foren, Grossgruppen-Veranstaltungen) konzipieren und moderieren
 - Eigenen Kommunikations- und Kooperationsstil systematisch reflektieren und verbessern
 - Anspruchsvolle Gespräche mit Auftraggebenden und anderen Fachexperten führen, d.h. einleiten, in Gang halten, abschliessen
 - Überzeugend argumentieren und fair verhandeln
 - Lösungsorientiert informieren, fragen, beraten
 - Kooperation des Experten im Team
 - Medienauftritte professionell gestalten

- Die innerhalb des Programms erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten als persönliches Lernportfolio gestalten und präsentieren
- Die Ergebnisse der Lern-Projekte/Projektarbeit präsentieren und diskutieren
- Die Schlussveranstaltung als Medienkonferenz gestalten