

Fortbildung von Führungskräften und Führungskräfte Nachwuchs in der Saarländischen Landesverwaltung

Gabriele Hinschberger, Ministerium für Inneres und Sport
Vortrag dbb akademie am 10. September 2009

- **Grundsätzliches zur Fortbildung**
 - Fortbildung im Kontext der Verwaltungsmodernisierung
 - Stellenwert der Fortbildung und Zuständigkeiten
- **Konzeption der ressortübergreifenden Fortbildung von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs**
 - konzeptionelle Eckpunkte
 - Fortbildungsmaßnahmen
- **Qualitätsmanagement bei der Fortbildung**
 - Fortbildungsprozess und Prozessschritte
 - Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- **Praktische Erfahrungen**
 - Erfolgsfaktoren und Probleme

■ Fortbildung im Kontext der Verwaltungsmodernisierung

Projekt „Modernisierung der Landesverwaltung“

Leitung durch Steuerungsgruppe der Staatssekretäre
Geschäftsführung, Koordination über Staatskanzlei und Personal-
entwicklungs- und Koordinationsstelle (PEKS)

Teilprojekte u.a. Aufgabenumbau, Regelungsoptimierung,
Organisationsentwicklung, eGovernment, Personalentwicklung

PE- Schwerpunkte: Personalrekrutierung, Personalführung,
Aus- und Fortbildung



Fortbildungsinitiative „Innovation durch Fortbildung“

- **Fortbildungsinitiative „Innovation durch Fortbildung“**
Aufgabenorientierte und förderungsorientierte Fortbildung



Gezielte Unterstützung des Modernisierungsprozesses durch Vermittlung notwendiger Kompetenzen an die Führungskräfte als Mittler und Manager und an die Mitarbeiter als Beteiligte/Betroffene im change-Prozess



Motivation und Entwicklung der persönlichen Potentiale der Beschäftigten für gegenwärtige und künftige Aufgaben

■ Stellenwert der Fortbildung und Zuständigkeiten

- Verankerung in § 24 SBG und § 42 SLVO, § 5 TV-L und Spezialvorschriften (LGG, SPersVG, RDVs etc.)

- Vorgaben in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der obersten Landesbehörden (GGO)

„im Rahmen einer ressortspezifisch angelegten Personalentwicklungsplanung sorgen die obersten Landesbehörden für eine angemessene Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“

„...die Mitarbeiter sind über geeignete Fortbildungsangebote in geeigneter Weise zeitnah zu informieren“ (4 Wochen, Intranet)

Führungsgrundsätze:

„durch die Zuweisung neuer Aufgaben und eine stetige Fort- und Weiterbildung wird eine persönliche Fortentwicklung (der Mitarbeiter) gefördert“

„es wird erwartet, dass die Führungskräfte ihr Führungsverhalten durch geeignete Fort- und Weiterbildung weiterentwickeln“

■ Stellenwert der Fortbildung und Zuständigkeiten

■ Aufgaben der obersten Landesbehörden:

Sicherstellung eines angemessenen Fortbildungsangebots

- eigene, ressortinterne Fortbildungsmaßnahmen (Polizei, Lehrer, Richter)
- Inanspruchnahme ressortübergreifender Fortbildungsmaßnahmen
- Inanspruchnahme externer Fortbildungsmaßnahmen

Information aller Beschäftigter über geeignete Fortbildungsangebote

Entscheidung über Teilnahme der Mitarbeiter an konkreten Fortbildungsveranstaltungen

„wer besucht welche Fortbildung wann und wo“

- **Stellenwert der Fortbildung und Zuständigkeiten**
 - **Aufgaben Referat „Ausbildung, Ressortübergreifende Fortbildung“ des MfIS**
 - Fachliche Belange der Fortbildung der allgemeinen Verwaltung einschl. Fachaufsicht über die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtsaufsicht über die Saarländische Verwaltungsschule, UA Personal des AK VI der IMK
 - Zuständigkeit für die ressortübergreifende Fortbildung in der Landesverwaltung („Innovation durch Fortbildung“)
Sicherstellung eines geeigneten ressortübergreifenden Fortbildungsangebots durch die Konzeption und Organisation von Fortbildungsmaßnahmen für die Geschäftsbereiche der obersten Landesbehörden - schwerpunktmäßig für den Bereich der Führungskräftefortbildung
„landesinterner Fortbildungsanbieter“

- **Konzeption der ressortübergreifenden Fortbildung von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs**
- **Konzeptionelle Eckpunkte**
 - keine punktuellen, sondern systematisch sich ergänzend und aufeinander aufbauende Maßnahmen
 - inhaltlich/zeitlich eng an den Prozess der Verwaltungsmodernisierung angebunden
 - ausgerichtet auf Kompetenzerwerb in den Kompetenzbereichen Fachkompetenz, persönliche Kompetenz, soziale Kompetenz, Methodenkompetenz - am allgemeinen Anforderungsprofil für best. Zielgruppen orientiert
 - auf praktische Umsetzung im Arbeitsbereich gerichtet (transferorientiert)
 - Teilnahme ressortübergreifend
 - zentrale Organisation und Finanzierung durch MfIS

- **Konzeption der ressortübergreifenden Fortbildung von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs**
 - **Fortbildungsmaßnahmen**
 - Fortbildungsreihe „Managementkolleg für Nachwuchskräfte des gehobenen und höheren Dienstes“
 - Fortbildungsreihe „Führungsförderung für junge Führungskräfte“
 - Fortbildungsreihe „Führungskräfte-seminar für erfahrene Führungskräfte“
 - Fortbildungsreihe „Moderierter Führungskreis“
 - Fortbildungsreihe „Fachseminare für Führungskräfte“
 - Fortbildungsreihe „Fachseminare für Nachwuchskräfte“
 - Wirtschaftsvolontariat für Führungskräfte
 - (Führungskolleg Speyer)

◆ „Managementkolleg für Nachwuchskräfte des gehobenen und höheren Dienstes“

■ Zielgruppe

Mitarbeiter/innen im g.D. und h.D. der Ministerien und nachgeordneten Behörden, die keine Führungsfunktionen innehaben, für die Übernahme von Führungsfunktionen jedoch geeignet erscheinen

■ Dauer

35 Tage (20 Seminartage in vier Wochenblöcken und 15 Seminartage in Tages- und Zweitagesmodulen über einen Zeitraum von einem Jahr

■ Inhalte

Steuerungsrelevantes Grundwissen (Personal, Finanzen, IT, Organisation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)

Persönliche/soziale Kompetenzen (Kommunikation, Selbstmanagement, Entwicklung der Führungspersönlichkeit)

Management/Methodenkompetenzen (Moderationstechnik, Präsentation, Projektmanagement, Problemlösetechniken)

◆ „Führungsfortbildung für junge Führungskräfte“

■ Zielgruppe

Mitarbeiter/innen im höheren Dienst der Ministerien und nachgeordneten Behörden, die erst seit Kurzem (max. zwei Jahre) Führungsfunktionen innehaben (idR Stabstellenleiter, Referatsleiter)

■ Dauer

15 Seminartage in drei Wochenblöcken und über einen Zeitraum von ca. sechs Monaten; anschl. Umsetzungsworkshop von 1 Tag

■ Inhalte

Kommunikation, Führung, Projektmanagement, Zeit- und Gesundheitsmanagement

◆ „Führungskräfteseminar für erfahrene Führungskräfte“

■ Zielgruppe

Führungskräfte im höheren Dienst der Ministerien und nachgeordneten Behörden, die bereits über längere Führungserfahrung verfügen und gehobene Führungsfunktionen innehaben (idR Abteilungsleiter, Behördenleiter)

■ Dauer

25 Seminartage in fünf Wochenblöcken über einen Zeitraum von ca. einem Jahr; anschl. Umsetzungsworkshop von zwei Tagen

■ Inhalte

Kommunikation und Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung, Arbeits- und Organisationsmethoden, Informationsmanagement, Europarechtliche und –politische Themen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Exkursionen, Ortsbesuche in Wirtschaftsunternehmen und Medien, Kamingesprächspartner aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Medien)

◆ „Moderierter Führungskreis“

■ Zielgruppe

Führungskräfte im höheren Dienst der Ministerien und nachgeordneten Behörden, die bereits über längere Führungserfahrung verfügen

■ Dauer

5 Workshoptage à 6 Stunden über einen Zeitraum von einem Jahr

■ Inhalte

strukturierter Austausch von Wissen und Erfahrungen zur Lösung aktueller Führungsprobleme der Teilnehmer und Entwicklung neuer Handlungsansätze unter externer Moderation und mit externem Input

◆ „Wirtschaftsvolontariat für Führungskräfte“

■ Zielgruppe

Führungskräfte im höheren Dienst der Ministerien und nachgeordneten Behörden

■ Dauer

Dreiwöchiger Aufenthalt in mittelständischen saarländischen Unternehmen

■ Inhalte

Vermittlung eines Einblicks vom Umgang saarländischer Unternehmen mit relevanten Managementthemen wie PE, OE, Informationsmanagement, Unternehmensführung, Kundenservice, Qualitätsmanagement, PR

◆ „Fachseminare für Führungskräfte“

■ Zielgruppe

Führungskräfte der Ministerien und nachgeordneten Behörden (teilweise auf spezielle Gruppen wie Abteilungsleiter, PEKS-Mitglieder, personalverantwortliche Führungskräfte o.ä. beschränkt)

■ Dauer

Ein- bis zweitägige Seminare

■ Inhalte

Wichtige Fachthemen (z.B. Changemanagement, Gesundheitsmanagement, Vergaberecht, AGG, Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, Medientraining, Team-Management uvm)

◆ „Fachseminare für Nachwuchskräfte“

■ Zielgruppe

Mitarbeiter/innen im höheren Dienst der Ministerien und nachgeordneten Behörden, die noch keine Führungsfunktion innehaben

■ Dauer

Ein- bis zweitägige Seminare

■ Inhalte

Grundsatzwissen in den Bereichen Öffentliches Recht, Rechtsmethodik, Haushaltsrecht/Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung u.a.)

- **Qualitätsmanagement bei der Fortbildung**
 - **Fortbildungsprozess und Prozessschritte**



1. Prozess-Schritt „Planung“

- **Bedarfserhebung**

Bedarfsanmeldungen von extern:

Aufträge aus Ministerrat, PEKS, PSC, Ressorts, Interessenvertretungen

Bedarfsermittlung intern:

gesetzlichen Vorgaben, Modernisierungsvorhaben, fachliche Standards, Fortbildungsbesprechungen (Ressorts, Beschäftigtenvertretungen)

strukturierte schriftliche Bedarfsabfragen

Auswertung von Seminarevaluation und Transferevaluation

1. Prozess-Schritt „Planung“

- **Zusammenstellung des Fortbildungsangebots**

Konzeptentwicklung

Prioritätenplanung (quantitativer Bedarf, Wichtigkeit, Dringlichkeit, Finanzierbarkeit)

konkrete Maßnahmenplanung

Terminplanung (Quartal, Halbjahr, Jahr)

Berücksichtigung für Haushaltsvoranschlag u. mittelfristige Finanzplanung

2. Prozess-Schritt „Information/Marketing“

- **Information der obersten Landesbehörden**

Intranet, Dienstbesprechungen, Ausschreibungen, Fachinformationen

- **Information der Beschäftigten**

Intranet (News-Abo), Konzeptionen und Maßnahmen
Geschäftsberichte, telefonische Beratung

- **Information der Interessenvertretungen**

w.v., Halbjahresgespräche, Beteiligungsverfahren

- **PR-Maßnahmen**

Presseerklärungen, Schirmherren, Festakte, Berichte an MR,
Dokumentationen

3. Prozess-Schritt „Seminarorganisation und Durchführung“

- Gewinnung und Verpflichtung von Referenten
- Gewinnung von Kooperationspartnern, Festlegung von Kooperationsmaßnahmen
- Auswahl und Buchung von Seminarräumen
- Teilnehmerverwaltung und Referentenverwaltung vor Seminar
- Durchführung der einzelnen Veranstaltungen
- Teilnehmerverwaltung und Referentenverwaltung nach Seminar
- Abrechnung

4. Prozess-Schritt „Qualitätssicherung“

Seminar-Evaluation

Evaluations-Fragebögen beim Seminar
Abschlussgespräche mit Seminargruppe
Feedback-Gespräche mit Referenten
spezielle Evaluations-Gespräche
teilnehmende Beobachtung
Einzelinterviews mit Teilnehmern
Feedback-Mails von Teilnehmern

4. Prozess-Schritt „Qualitätssicherung“

Transfersicherung

Nachbetreuung durch Referenten
(3 Monate) per Mail, Telefon

Umsetzung-Workshops

Nachfolgeseminare

Versand und Auswertung von Transfer-Fragebögen
(6 Monate nach den Seminaren)

Praxisübungen, Fotoprotokolle (im Seminar)

5. Prozess-Schritt „Dokumentation/Berichtswesen“

Statistik

aufgrund gesetzlicher Vorgaben (LGG)
aus Beschlüssen des Ministerrats/PEKS
eigene Erhebungen für Berichtswesen und
Haushaltsberatungen

Dokumentationen

Broschüren (Druck, Intranet) über besondere
Maßnahmen, Veranstaltungen
Berichte an Ministerrat, PEKS o.ä.
Fotodokumentationen für Seminarteilnehmer

Fortbildungsberichte

umfassende Geschäftsberichte (Zweijahreszeitraum)

- **Qualitätsmanagement bei der Fortbildung**
 - **Maßnahmen zur Qualitätssicherung**
 - **Operationalisierung der Prozess-Schritte**
in konkrete Verwaltungshandlungen/Arbeitsschritte
„Checklisten“ (z.B. für Verpflichtung von Referenten,
Auswahl von Seminarräumen, Auslandsmaßnahmen)
 - **Standardisierung von Arbeitsschritten**
IT- unterstützte Arbeitsschritte
EFormulare (z.B. Personaltableau, Fragebogen)
Datenbanken, Intranet,
Entwicklung „Fortbildungsplattform“

■ Maßnahmen zur Qualitätssicherung

■ Statistik und Kennzahlensystem

Kennzahlen Referenteneinsatz

Zahl der Referenten (nach Geschlecht, interne, externe)

Referentenbewertung: Fachkompetenz, Methodik, Arbeitsklima, Praxisbezug

Kennzahlen Teilnehmerentwicklung

Zahl der Teilnehmer (TN) und Teilnehmertage (TNT)

teilnehmerbezogen: nach Ressort, Laufbahngruppe, Führungsfunktion, Geschlecht, Alter, Schwerbehinderung

seminarbezogen: nach Seminararten und je Einzelseminar

- **Maßnahmen zur Qualitätssicherung**
 - **Statistik und Kennzahlensystem**

Kennzahlen Kostenentwicklung

Entwicklung des Gesamtbudgets

Kosten nach Seminararten, Kosten je Einzelseminar, Kosten je Teilnehmer, Kosten je Teilnehmertag

Kennzahlen Seminarbewertung

Evaluationsergebnisse nach Seminarart und Einzelseminar

Gesamtbewertung Seminar, Bewertungen Referenten,

■ Maßnahmen zur Qualitätssicherung

■ **Leitbild und Ziele der Fortbildungsverantwortlichen im MfIS**

Definition eines gemeinsamen Leitbilds für das Referat „Ausbildung, ressortübergreifende Fortbildung“, Festlegung von Zielen (übergeordnete Ziele, fachliche Ziele, personelle Ziele) und Mitteln zur Zielerreichung

■ **Weiterqualifizierung von Fortbildungsverantwortlichen**

Fortbildung des Referatsteams (extern, inhouse)

Maßnahmen für die zuständigen RL und SB in den Ressorts)

Zur-Verfügung-Stellung von Fachinformationen und Unterstützung für die Ressorts

■ **Weiterqualifizierung von Referenten**

Schulungsmaßnahmen für hauptamtliche Referenten (FHSV) und nebenamtliche Referenten

■ **Praktische Erfahrungen**

■ **Erfolgsfaktoren**

Einbindung in Projekt „Modernisierung der Landesverwaltung“



Bedarfsorientierung und „Chefsache“

Paradigmenwechsel bezüglich der Bedeutung der Fortbildung



Festlegungen in SBG, GGO, Einstellung der Führungskräfte, Vorbildfunktion

Zentralisierung von Zuständigkeiten und Budget



Professionalisierung, Wirtschaftlichkeit
Bündelung Beteiligungsverfahren (PSV,SSV)

Ressortübergreifender Dienstleistungsansatz



Zufriedenheit, Netzwerkbildung
Motivation

▪ **Praktische Erfahrungen**

▪ **Probleme – Verbesserungsbedarf**

Bedarfsermittlung in den Ministerien und nachgeordneten Behörden und Einrichtungen

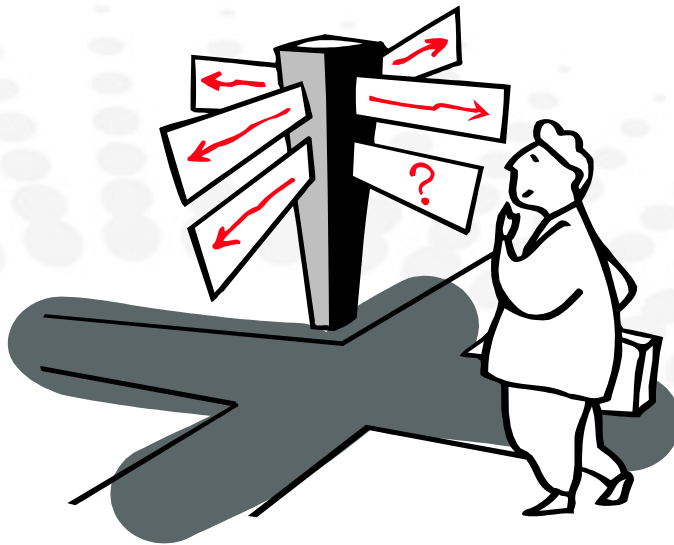
Verknüpfung der Fortbildungsmaßnahmen mit der Personalentwicklung in den Behörden (individuelle Anforderungsprofile, Teilnehmerauswahl)

Maßnahmen zur Transfersicherung

Haushaltsmittel und personelle Ressourcen

„flächendeckende“ Fortbildungskultur

**Herzlichen Dank für Ihr Interesse und
Ihre Aufmerksamkeit
Zeit für Ihre Fragen !!!**



**Für weitere Auskünfte stehe ich Ihnen jederzeit
gerne zur Verfügung.**



Gabriele Hinschberger
**Leiterin des Referats „Ausbildung,
ressortübergreifende Fortbildung“**
Ministerium für Inneres und Sport
Mainzer Str. 136
66121 Saarbrücken
Tel. 0681-5012630
Fax. 0681-5012639
mail g.hinschberger@innen.saarland.de