

Projekt:

**Weiterbildungszyklus für
Führungskräfte
in der öffentlichen Verwaltung**

Zielsetzung des Weiterbildungszyklus

Mit dem Weiterbildungszyklus wird eine doppelte Zielsetzung verfolgt:

- ▶ **Aufgabenorientiert die Führungskompetenzen entwickeln**
Zielsetzung ist die Vermittlung praxisrelevanter Kompetenzen für die Führungskräfte in der Verwaltung, die den laufenden Changeprozess bewältigen müssen.
- ▶ **Die interne personenorientierte Kompetenzvernetzung fördern**
In dem Weiterbildungszyklus wird das ´personengebundene Erfahrungswissen´ stärker verknüpft und eine bereichsübergreifende Vernetzung der Kompetenzen der einzelnen Führungspersonen gefördert.

Methodik

Vorbemerkung:

Die Methodik der Veranstaltung richtet sich nach Zielsetzung, Rahmenbedingungen, Zielgruppe und Budget. Von daher können die hier dargestellten Inhalte nur eine Richtgröße sein. Die konkrete Seminargestaltung wird jeweils maßgeschneidert.

Das Eisbergmodell



rational:

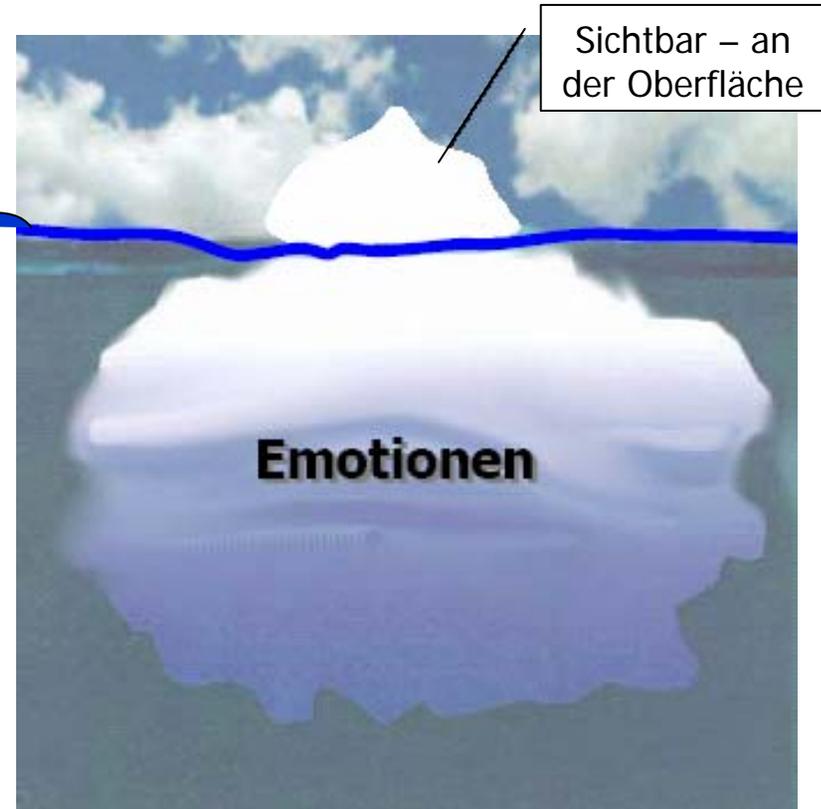
- Strukturen
- Systeme
- Abläufe
- Logik

emotional:

- Werte
- Einstellungen
- Intuition
- Gefühle

Anforderung
und Maßstab
an die Führungskraft
heute

früher



Berücksichtigung der Lernebenen im anwendungsorientierten Seminar-Design

Qualitative und quantitative Ziele
als Anforderung und
Bezugspunkt
für Entwicklung

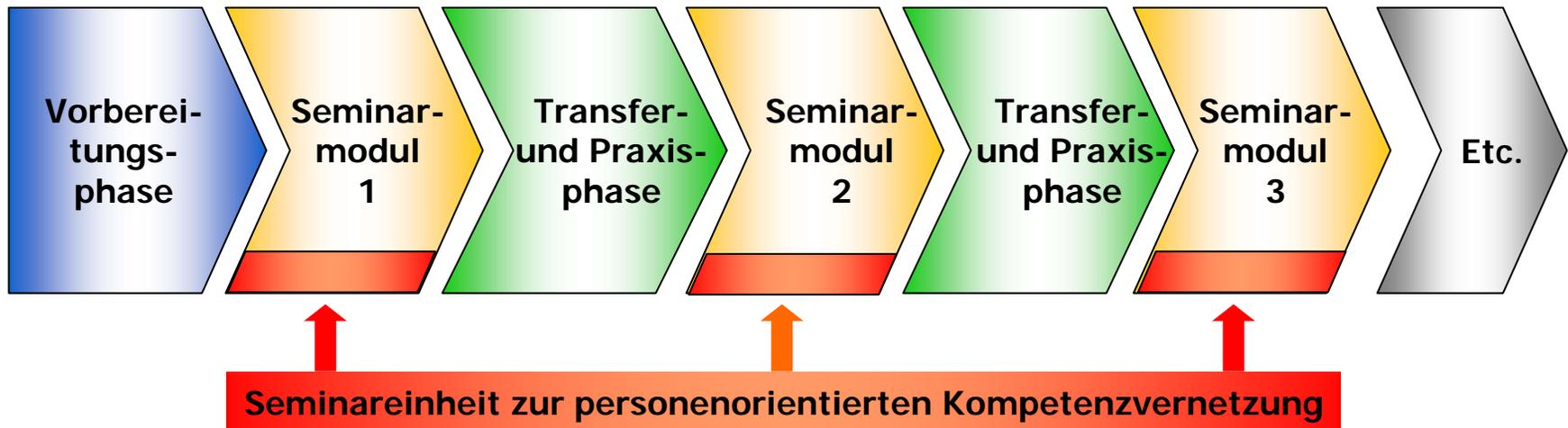


Anforderungen /
Ziele /
Strukturen/

Emotionale Prozesse als
Anstoß und Grundlage für das
Erlernen
neuer Fähigkeiten und neuen
Verhaltens



Nachhaltigkeit erzeugen



Optionen:

- Umsetzungsbegleitung durch Vorgesetzte, Mentor, Trainer
- Kontinuierliche Erfassung des Umsetzungsgrades

Nachhaltigkeit absichern

Definition individueller „Actions“ für den Führungsalltag:

Vom Trainer werden gemeinsam mit den Teilnehmenden für jeden Seminarinhalt in den Modulen Transferthemen benannt. Innerhalb jedes Transferthemas erarbeiten die Teilnehmer jeweils individuell konkrete terminierte Handlungen, welche die Umsetzung des Seminarinhalts beinhalten.

Diese „Actions“ (etwa zu übersetzen mit „Gelegenheit“ / „Initiative“) werden pro Transferthema auf ein Kärtchen eingetragen und in Beziehung zur jeweiligen Ebene des Entwicklungsprozesses gestellt.

Der Umsetzungsgrad wird jeweils nach Ablauf der Termine eingetragen und die Wirkung der „Actions“ eingeschätzt und reflektiert.

Optional:

Vorbereitung: Management-Potenzial-Evaluation (MPE)

Im Rahmen der Vorbereitung / des 1. Moduls bearbeiten die Teilnehmer ein computergestütztes System zur Erfassung von Management-Potenzial. Dieses geht von Studien zum Zusammenhang zwischen konsistentem und positivem Selbstbild aus, dessen Verfahren in über zehnjähriger Arbeit entwickelt wurde und immer weiter verfeinert wird. In den Normstichproben sind ausschließlich Führungskräfte, angehende Führungskräfte oder Personen mit komplexen Koordinationsaufgaben.

Die Ergebnisdarstellung ermöglicht die Einschätzung in zehn Einzelfaktoren, 33 Teilfaktoren, vier zusammenfassenden Indizen und einem Gesamtwert. Sowohl aus den Stärken als auch aus den Entwicklungsbereichen werden Empfehlungen abgeleitet, die unmittelbar handlungsleitend und sofort umsetzbar sind.

Die Empfehlungen strukturieren den individuellen Lernprozess der Teilnehmer, in dem jeweils persönliche Lernziele für das Trainingsmodul definiert werden. Gleichzeitig sensibilisiert der Test die Teilnehmer bereits im Vorfeld für das Weiterbildungsprojekt.

Beispiel: MPE - Detailprofil

Detailprofil T. Mustermann

CEVEYSYSTEMS.
powered by **symentis**

		B	-2	-1	ok	+1	+2	Ü	B	Ü	0	E	Bewertung
Selbstvertrauen	SE				+1								+
Selbstbewusstsein	SEUK			ok									
Erfolgszuversicht	SERE			ok									
Wertschätzung	SEPRO					+2							
Kontakt	KO				+1								+
Harmoniebedürfnis	KOUK			+1									
Extraversion	KORE			ok									
Intrigenresistenz	KOPRO			+1									
Durchsetzung	DS				ok								OK
Eigeninteresse	DSUK		-1										
Selbstbehauptung	DSRE			ok									
Vertrauen/Fairness	DSPRO			ok									
Dominanz/Führungsanspruch	DF				ok								OK
Persönliche Autorität	DFUK			ok									
Souveränität	DFRE			ok									
Teamorientierung	DFPRO			+1									
Initiative	II			-1									-
Selbstständigkeit	INUK			ok									
Entscheidungsfreude	INRE			-1									
Toleranz	INPRO		-2										
Systematik/Planung	SP				ok								OK
Strukturierung	SPUK				+1								
Selbstkontrolle	SPRE			ok									
Realismus	SPPRO			ok									
Belastbarkeit/Stabilität	ST			-1									-
Gelassenheit	ST_1			-1									
Misserfolgstoleranz	ST_2		-2										
Innere Balance	ST_3			ok									
Energie, "Biss"	MOTUK			ok									
Motivation	MOT				ok				B	0			-
Ehrgeiz/Einsatzbereitschaft	MOTEBS				+1								
Eigenverantwortlichkeit	MOTILC	B											
Anspruchsniveau	MOTQUA			ok									
Optimismus	MOTOPT			ok									
Soziale Kompetenz	SK				ok				B	0			-
Einflusswirkung	SK_1			ok									
Empathie	SK_2				+2								
Abgrenzung/Unabhängigkeit	SK_3	B											
Emotionale Steuerung	SK_4			+1									
Leadership Faktor	LF			-1									-
Aktivierung/Ausstrahlung	LF_1			ok									
Pragmatismus	LF_2		-2										
Offenheit/Flexibilität	LF_3			-1									
Gesamtkennwert: 13									2	2			

Die Stärken	Selbstvertrauen Kontakt
Die OK-Bereiche	Durchsetzung Dominanz/Führungsanspruch Systematik/Planung
Die Entwicklungsbereiche	Initiative Belastbarkeit/Stabilität Motivation Soziale Kompetenz Leadership Faktor
Die kritischen Bereiche	
Bemerkungen	

© Copyright 2001 CEVEYSYSTEMS GmbH

Optional:

Umsetzungsbegleitung 1: Einbindung von Führungskräften / Mentoren

Die Führungskraft eines jeden Teilnehmers erfüllt ihre Führungsaufgabe im Kontext des Projektes mit fokussierter Sorgfalt:

Sie coacht ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung der auf den Karten dokumentierten „Actions“.

Coaching bedeutet hier – wie in der Weiterbildung vermittelt – personenorientierte Unterstützung und Feedback zu Stärken und ggf. auch Schwächen, sowie eine Einschätzung des Umsetzungsgrades der gelernten Inhalte.

Für die coachende Führungskraft oder Mentoren werden im Rahmen des Projektplanes feste Termine vereinbart, an denen sich die Beteiligten zu den Coachinggesprächen treffen.

Optional:

Umsetzungsbegleitung 2: Einzelcoaching durch externe Coachs

Jedem Teilnehmer stehen während der Weiterbildungsphase ein zu vereinbarendes Kontingent an Einzelcoaching-Sitzungen zur Verfügung. Bei aktuellen Schwierigkeiten und besonderen Anforderungen im Transfer vereinbart der Teilnehmer mit einem Coach aus dem Coach-Pool eine oder mehrere Einzelcoachingsitzungen.

In den Coaching-Sitzungen werden personenorientiert Lösungswege für die aktuelle Problemstellung erarbeitet und die individuelle Kompetenzentwicklung und Transferleistung abgesichert.

Ebenfalls greift das Einzelcoaching, wenn Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Teilnehmer und Führungskraft) zum Entwicklungsfortschritt des Teilnehmers deutlich werden.

Beispielhafte Gestaltung des Moduls:

Lösungsorientierte Verhandlungsführung

Modul: Lösungsorientierte Verhandlungsführung

Zeit	Seminar-Phase	Thema	Methode / Aktivität	Ziel	Medium
60´	Einstieg	Einführung in das Weiterbildungsmodul	Überblick zur Weiterbildung – Erwartungsabfrage – Zielklärung für das Modul	Sammlung der Gruppe -	Chart
60´	Reflexion des geleisteten Transfers	Auffrischung der bisherigen Inhalte – Transferabsicherung	Gruppenarbeit – Präsentation – Plenumsdiskussion	Nachhaltigkeit absichern	Action-formulare
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
20´	Thematische Eingrenzung	Definition ´Verhandlung´	Input	Paradigmen Verhandlung	Chart – Hand-outs
20´			Gruppenarbeit	Erfahrungen einordnen	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
15´	Effektives Verhalten in Verhandlungen	Erfolgreiches Verhandlungsverhalten	Input	Modellieren von Erfolgen	Chart – Hand-outs
10´			Actions formulieren	Transfer	Formblatt

Zeit	Seminar-Phase	Thema	Methode / Aktivität	Ziel	Medium
30´	Lösungsorientierung in der Verhandlungsführung	Lösungsorientierung als Haltung und im Verhalten	Input – Plenumsdiskussion	Fokussierung auf Lösungen	Chart Hand-outs
20´			Verhaltenstraining – Paarbeit	Verhaltenssicherheit	Rollenspiel
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
30´	Verhandlungsstile	Sach- und Beziehungsorientierung	Input – Plenumsdiskussion	Flexibilität beim Verhandeln	Chart Hand-outs
20´			Selbst- / Fremdbild Paarbeit	Selbsteinschätzung	Skalierung
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
30´	Kontakt aufbauen und halten	Pacem und leaden - sprachlich - nonverbal - inhaltlich	Input	Positive Beziehungen herstellen	Chart Hand-outs
30´			Verhaltenstraining – Paarbeit	Verhaltenssicherheit	Rollenspiel
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt

Zeit	Seminar-Phase	Thema	Methode / Aktivität	Ziel	Medium
30´	Verhandlungsposition beziehen	Wohlgeformte Ziele erarbeiten	Input	Zielklärung	Chart Hand-outs
45´			Anwendungstraining Gruppenarbeit	Verhaltenssicherheit	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
45´	Intentionen der Verhandlungspartner	Fremde Intentionen erfragen – eigene Intentionen offenlegen	Input – Plenumsdiskussion	Fokussierung auf Lösungen	Chart Hand-outs
30´			Verhaltenstraining Paararbeit	Verhaltenssicherheit	Rollen-spiel
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
45´	Optionen in der Verhandlung	Verhandlungs-optionen entwickeln und nutzen	Input – Plenumsdiskussion	Fokussierung auf Lösungen	Chart Hand-outs
60´			Paararbeit - Videofeedback	Verhaltenssicherheit	Rollenspiel
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt

Zeit	Seminar-Phase	Thema	Methode / Aktivität	Ziel	Medium
30´	Werteanalyse	Werte und Wertehierarchie	Input – Plenumsdiskussion	Wertmaßstäbe erkennen	Chart Hand-outs
20´			Anwendungstraining Paararbeit	Selbstanalyse	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
30´	Kriterien	Unabhängige Maßstäbenutzen	Input – Plenumsdiskussion	Unabhängige Kriterien nutzen	Chart Hand-outs
45´			Gruppenarbeit -	Selbstanalyse	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
20´	Ebenen in der Verhandlung	Logische Ebenen	Input – Plenumsdiskussion	Komplexes Verständnis	Chart Hand-outs
30´			Praxisanalyse Dreiergruppen	Analyse	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt

Zeit	Seminar-Phase	Thema	Methode / Aktivität	Ziel	Medium
45´	Schwierige Verhandlungen	Trennen von Sach- und Beziehungsebene	Input – Plenumsdiskussion	Produktiver Umgang mit Schwierigkeiten	Chart Hand-outs
30´			Demonstration – Coachinggruppen	Verhaltenssicherheit	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
20´	Abbruch von Verhandlungen	Limit und Alternativen	Input – Plenumsdiskussion	Umgang mit Grenzen	Chart Hand-outs
30´			Rollenspiel	Verhaltenssicherheit	Präsentation
			Actions formulieren	Transfer	Formblatt
60´	Personenorientierte Kompetenzvernetzung	Unterstützung im Führungsalltag	Kollegiale Beratung	Vernetzung	Beratungssetting
30´	Abschluss des Blocks	Feedback	Plenum	Rückmeldungen zum Block Konsequenzen für die Weiterarbeit	Feedback-Bögen

Der Ansatz für die „personenorientierte Kompetenzvernetzung“ - personengebundenen Erfahrungswissen managen -

Die personenorientierte Kompetenzvernetzung

erfolgt in der Weiterbildung auf zwei Ebenen:

- ▶ **als bewusst von den Teilnehmenden angesteuerte Zielsetzung in den Seminareinheiten zur kollegialen Beratung.**
Das kompetenzvernetzende Beratungssetting, der Prozessablauf und die lösungsorientierten Beratungsmodelle werden vom Berater eingeführt. Thematischer Ausgangspunkt sind die aktuellen, konkreten Anforderungen aus dem beruflichen Handeln der Führungskräfte.
- ▶ **als Ergebnis des gemeinsamen, vernetzten Lernens und Handelns in der Weiterbildung.**
Das Erleben „In der Vernetzung wirken Kompetenzen effektiver“ ist Motivation und Erfolgserlebnis zugleich – für die Vernetzung notwendige Fähigkeiten und entsprechendes Verhalten werden „im Tun“ entwickelt.