



► **Nr. VO/2015/03190**
öffentlich

Lübeck, 17.11.2015

Bericht

Verantwortliche Bereiche:
1.110 - Personal- und Organisationsservice

Bearbeitung: Brigitta Rehwoldt (E-Mail: brigitta.rehwoldt@luebeck.de Telefon: 122-1112)

Konzept "Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte" bei der Hansestadt Lübeck

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
16.12.2015	Senat	Nichtöffentlich	zur Kenntnisnahme
26.01.2016	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
28.01.2016	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Das Konzept „Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte“ bei der Hansestadt Lübeck wird zur Kenntnis genommen (Anlage1).

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen:

Ergebnis:

Zentrales Controlling

Fachbereiche 1-5

Frauenbüro

Zustimmend, Anmerkungen
wurden
weitgehend aufgenommen

Recht

Keine rechtlichen Bedenken

Gesamtpersonalrat

Gesamtschwerbehindertenvertretung

Zustimmend mit ergänzenden
Hinweisen

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:

Begründung:

☐	Ja
☒	Nein

Belange von Kindern und Jugendlichen sind
durch diese Vorlage nicht unmittelbar
betroffen

Die Maßnahme ist:

☐	neu
☒	freiwillig
☐	vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

☒	Nein
☐	Ja (Anlage 1)

Bericht:

Mit dem von der Bürgerschaft 2011 beschlossenen „Personalmanagementkonzept der Hansestadt Lübeck“ wurde der Blick in der Verwaltung u.a. verstärkt auf Führungsthemen gerichtet. In der Folge wurde eine Konkretisierung im Konzept „Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck“ erarbeitet und 2013 der Bürgerschaft vorgelegt. Parallel dazu wurden zur Initialisierung der darin enthaltenen Qualifizierungsbestandteile Fördermittel aus dem ESF-Programm „weiter bilden“ beantragt und für die Jahre 2013 und 2014 zur Durchführung des Projektes „Führen im Fokus“ genehmigt.

Die konzeptionelle Grundlegung enthält zugleich bereits den Auftrag, nach den geförderten Jahren des EU-Projektes eine bedarfsgerechte und finanzierbare Weiterführung der Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck sicher zu stellen.

Dieser Schritt zur Verfestigung soll nun auf der Grundlage des in der Anlage 1 skizzierten Konzeptes „Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte in der Hansestadt Lübeck“ erfolgen. Damit wird der Transfer zur Weiterführung der Führungskräfteentwicklung geleistet.

Die Erfahrungen der geförderten Jahre und die Evaluationsergebnisse des Projektes „Führen im Fokus“ sind maßgeblich in das Konzept eingeflossen. Das durchgeführte EU-Projekt war in allen angebotenen Qualifizierungseinheiten von einer großen Akzeptanz und einem hohen Nutzungsgrad geprägt. In der Auswertung wurde der starke Bedarf nach Fortführung durch die teilnehmenden Führungskräfte und die Bereichsleitungen geäußert.

Folglich sind alle angebotenen Qualifizierungseinheiten (Seminare zu Führungsthemen, Coaching, Mentoring-Programm, Auswahl und Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften), die sich schon im Rahmen des Projektes bewährt haben, im Konzept aufgenommen worden. Ergänzt wurde auf Wunsch der Führungskräfte die Kollegiale Beratung.

Die Fortsetzung der im Zuge des EU-Projektes aufgenommenen, erfolgreichen Kooperation mit dem Stadtverkehr Lübeck und den Entsorgungsbetrieben Lübeck ist von allen Beteiligten ausdrücklich gewünscht.

Zusätzliche Kosten für die Umsetzung der Qualifizierungseinheiten entstehen nicht. Durch die jährliche Prioritätensetzung wird die Finanzierung aus dem Budget sicher gestellt.

Anlagen :

Konzept „Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte“ bei der Hansestadt Lübeck.

Bürgermeister Bernd Saxe

Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte



Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation	3
2.	Angebote zur Führungskräfteentwicklung	4
2.1	Weiterführung der Qualifizierungsreihe „Führen intensiv – Führen aktiv“	4
2.2	Qualifizierungsreihe für neue Führungskräfte	5
2.3	Vorbereitung auf zukünftige Führungsaufgaben – Weiterführung des Programms „Fit für Führung“	5
2.4	Coaching	7
2.5	Mentoring	7
2.6	Kollegiale Beratung	8

1. Ausgangssituation

Mit dem „Personalmanagementkonzept der Hansestadt Lübeck“ hat die Bürgerschaft im Februar 2011 unter anderem beschlossen, dass der Führungskräfteentwicklung eine besondere Bedeutung zuzumessen ist und ein entsprechendes Konzept erarbeitet werden soll. Darauf basierend wurde der Bürgerschaft im Jahr 2013 das „Führungskonzept der Hansestadt Lübeck“ vorgelegt. Es enthält sowohl Bestandteile zur Qualifizierung der Führungskräfte als auch zur Auswahl und Qualifizierung potenzieller, künftiger Führungskräfte und zur Einführung geeigneter Führungsinstrumente, vor allem dem Mitarbeitergespräch.

Zur Umsetzung der Führungskräfteentwicklung wurde in den Jahren 2013 und 2014 das von der EU geförderte Projekt „Führen im Fokus“ durchgeführt. Es wurden in Kooperation mit dem Stadtverkehr Lübeck und den Entsorgungsbetrieben Lübeck insgesamt 201 Führungskräfte in 35 thematisch auf die praktischen Herausforderungen ausgerichteten Führungsfortbildungen qualifiziert. Außerdem konnten 30 für Führungsaufgaben potenziell geeignete MitarbeiterInnen ausgewählt und qualifiziert werden. Coaching (51 Führungskräfte) und ein Mentoring-Programm (9 MentorInnen und 9 Mentees) wurden ergänzend angeboten und in Anspruch genommen.

Das Konzept zur Führungskräfteentwicklung der HL sieht vor, nach den geförderten Jahren des EU-Projektes „Führen im Fokus“, eine bedarfsgerechte, finanzierbare Weiterführung der Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck sicher zu stellen. („Planung einer realistischen Verstetigung erfolgt am Ende des geförderten Zeitraums.“) Durch die Erfahrungen der geförderten Jahre kann nun ein „Transferkonzept“ zur Verstetigung der Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte vorgelegt werden. Das „Konzept zur Führungskräfteentwicklung“ wird entsprechend dieses Verstetigungsansatzes konkretisiert.

Grundlage des vorliegenden Transferkonzeptes sind die Evaluationsergebnisse des Projektes „Führen im Fokus“. Die große Akzeptanz und der hohe Nutzungsgrad der angebotenen Qualifizierungseinheiten des Projektes sowie die Bedarfe nach Fortführung, die durch die TeilnehmerInnen und die Bereichsleitungen geäußert wurden, machen die Schwerpunktsetzung und Fokussierung auf die elementaren Bedarfe der Führungskräfteentwicklung notwendig. Zugleich ist zu berücksichtigen, dass die 2013 und 2014 vorhandene finanzielle Förderung nicht mehr zur Verfügung steht.

Im Fazit der Auswertungen kann davon ausgegangen werden, dass die in den vergangenen beiden Jahren gewählten und erprobten Qualifizierungsmethoden (Fortbildungsseminare und Workshops, Coaching, Mentoring) weitergeführt werden. Darüber hinaus kam vielfach der Bedarf nach kollegialen Beratungs- und Unterstützungsformen zum Ausdruck. Das im Folgenden dargestellte weitere Vorgehen basiert auf diesem Ergebnis.

Die erprobte Kooperation bei der Durchführung der Führungskräfteentwicklung mit dem Stadtverkehr Lübeck und den Entsorgungsbetrieben wird weiterhin im Rahmen abzusprechender Konditionen verfolgt. Weitere Kooperationen (z.B. mit anderen Betrieben oder anderen Städten) können entwickelt und erprobt werden.

Ansprechpartner und prozessverantwortlich ist grundsätzlich der POS als koordinierende Einheit. Auch die Evaluation der Maßnahmen wird vom POS abgesichert und mit den Fachbereichen kommuniziert. Kernaussagen werden im Personalbericht veröffentlicht. Die Teilnahmen an den Maßnahmen sind jeweils im Bereich/Fachbereich abzustimmen und nach Anmeldung auch zu gewährleisten. Auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis ist in allen Maßnahmen zu achten.

Die Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen erfolgt im Rahmen der bestehenden Budgets und wird grundsätzlich gemeinsam vom POS/Fortbildungszentrum und - nach entsprechender Abstimmung - von den Bereichen, beim Coaching ggf. auch von den Führungskräften selbst getragen. Im Budget des Fortbildungszentrums wird jährlich entlang der Bedarfe ein definierter Anteil des Gesamtbudgets für die

Qualifizierung von Führungskräften vorgesehen. Die Balance mit Fortbildungsangeboten für weitere Beschäftigtengruppen und mit besonderen aktuellen Qualifizierungsanforderungen ist zwingend einzuhalten. Sofern das Budget nicht für alle erforderlichen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung ausreicht, werden jährliche Prioritäten gesetzt.

Darüber hinaus wird es weiterhin bereichs- und berufsspezifische Fortbildungen geben.

2. Angebote zur Führungskräfteentwicklung

2.1 Weiterführung der Qualifizierungsreihe „Führen intensiv - Führen aktiv“

Zielsetzung

Verbesserung und Stärkung der Handlungsfähigkeit für Führungskräfte, Erweiterung der Kompetenzen zur Steuerung und zur Menschenführung, Stärkung gemeinsamer Führungskultur, Unterstützung individuell passender und wirksamer Führungsstile, Bewusstmachung der Verantwortung als Führungskraft, Kennenlernen und Nutzung von (neuen) Führungs- und Steuerungsinstrumenten

Zielgruppen

- Führungskräfte aller Ebenen
- Teilnahme der Fachbereichsleitungen und Geschäftsführungen nach eigenem Ermessen
- Bei Bedarf Einbeziehung von BeförderungskandidatInnen nach A 14

Inhaltlicher Rahmen

Die Seminarangebote werden grundsätzlich auf das Themenspektrum des Führungskräftekonzeptes der Hansestadt Lübeck ausgerichtet:

- Führungsrolle und Führungsverhalten
Themenschwerpunkte: z.B. Führungsverständnis und Führungspersönlichkeit, Leadership, Führungsinstrumente, Gruppenprozesse, Führung und Veränderung, Konflikte und Lösungen, Frauen in Führung
- Führungsalltag und Führungskultur
Themenschwerpunkte: z.B. Leistung fördern und fordern, Personalentwicklung als Führungsaufgabe, Interkulturelle Kompetenz, Gesundheitsmanagement im Führungsalltag, Einführung verschiedener Führungsinstrumente/Trainings (z.B. Mitarbeitergespräch)
- Managementkompetenzen
Themenschwerpunkte: z.B. Führung und Organisation, Führung und Haushaltskonsolidierung (betriebswirtschaftl. Steuerungsinstrumente), Personalauswahl als Führungsaufgabe, Personalplanung und Personalbemessung

Durchführung

- Wissenserhaltende, vertiefende und aufbauende Führungsfortbildungen nach Bedarf für Führungskräfte aller Hierarchiestufen (bedarfsorientiertes Programm mit Schwerpunktsetzung).
- Themenspektrum basiert auf dem inhaltlichen Rahmen (s.o.) und integriert aktuelle Themen sowie auch den souveränen Umgang mit Führungsinstrumenten (z.B. Mitarbeitergespräch, Personalauswahl für Führungsaufgaben).
- Ergänzende zielgruppenorientierte Seminare z.B. nach Führungsfunktion oder berufsgruppenspezifisch sind möglich.
- Seminare werden laufend nach Bedarf und im Rahmen des vorhandenen Fortbildungsbudgets angeboten.
- Im Themenspektrum werden je nach Erfordernis sowohl Seminare weitergeführt, die bereits im EU-Projekt angeboten wurden als auch neue Schwerpunkte.

- Informationen über die Seminare durch verschiedene Infokanäle (z.B. Fortbildungsinfo, Vorgesetzte, Besprechungsrounden, AG Personal, Intranet, E-Mail).
- Die Inanspruchnahme ist mit dem Vorgesetzten abzusprechen und von der Bereichsleitung zu genehmigen.
- Die beteiligten Betriebe werden über die Angebote informiert und können an den Fortbildungen teilnehmen.

2.2 Qualifizierungsangebot für neue Führungskräfte

Zielsetzung

Orientierungshilfen und Praxisunterstützung im Führungsalltag, Unterstützung neuer Führungskräfte beim Aufbau ihres Führungsverständnisses, Verbesserung und Stärkung der Handlungsfähigkeit für Führungskräfte, Erweiterung der Kompetenzen zur Steuerung und zur Menschenführung, Entwicklung individuell passender und wirksamer Führungsstile, Bewusstmachung der Verantwortung als Führungskraft, Kennenlernen und Nutzung von (neuen) Führungs- und Steuerungsinstrumenten (z.B. Mitarbeitergespräch)

Zielgruppe

- Neue Führungskräfte – Führungspraxis vorrangig bis zu 3 Jahren

Inhaltlicher Rahmen

Seminarangebote in fester Gruppe zu folgenden Themen:

- Führungsrolle, Führungsinstrumente und Führungsaufgaben
- Kommunikation und Konfliktmanagement
- Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe, u.a. Führung und Veränderung
- Personalentwicklung und Personalauswahl als Führungsaufgabe
- Psychische Belastungen von MitarbeiterInnen erkennen und damit umgehen

Durchführung

- Fortbildungsreihe für neue Führungskräfte in fester Gruppe in regelmäßigen bedarfsorientierten Abständen mit anschließend stattfindendem Erfahrungsaustausch.
- Vorgegebene Module entsprechend der inhaltlichen Rahmensetzung mit durchschnittlich 5 Seminaren.
- Neuen Führungskräften soll dieses Angebot von den Bereichsleitungen angeboten werden.
- Durchführung, wenn feste Anmeldungen für einen Durchlauf (15 TeilnehmerInnen) vorhanden sind.
- Teilnahme ist von Vorgesetzten zu genehmigen und zeitliche Präsenz in den Seminaren ist sicher zu stellen.
- Qualifizierungsreihe läuft über 1 - 1,5 Jahre.
- Die beteiligten Betriebe werden über die Angebote informiert und können an den Fortbildungen teilnehmen.

2.3 Vorbereitung auf künftige Führungsaufgaben – Weiterführung des Qualifizierungsprogramms „Fit für Führung“

Zielsetzung

Systematische bedarfsgerechte Nachwuchssicherung für Führungspositionen aus den eigenen Reihen, frühzeitige Erkennen und Fördern von Potenzialen und Motivation leistungsstarker MitarbeiterInnen, Orientierungshilfe in Bezug auf die Übernahme von Führungsaufgaben, Förderung des Austausches und der kollegialen Beratung unter den Nachwuchsführungskräften, Unterstützung der für Führung erforderlichen Schlüsselkompetenzen, Stärkung der Fähigkeiten zur Übernahme einer Führungsposition, Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte

Zielgruppen

- MitarbeiterInnen ab gehobenem Dienst, die sich für Führungsaufgaben interessieren und über mindestens 3 Jahre Berufserfahrung verfügen

Inhaltlicher Rahmen

8 Pflichtmodule + 2 Wahlmodule + praxisorientierte Übung:

- Führungsrolle, Führungsverständnis
- Kommunikation und Konfliktmanagement
- MitarbeiterInnenführung
- Gesundheitsmanagement
- Selbstmanagement, Selbstreflexion
- Personalmanagement, Personalentwicklung
- Organisationsmanagement als Führungsaufgabe
- Diversity-Management
- Recht
- Projektmanagement
- Steuerung mit dem NKF

Durchführung

- Bedarfsorientierte Weiterführung der Qualifizierungsreihe „Fit für Führung“.
- Erhebung der Bedarfe und zeitliche Planung.
- Einbeziehung von fachlich unterschiedlichen Arbeitsbereichen u.a. Allgemeine Verwaltung, soziale Berufe, technische Arbeitsfelder.
- Qualifizierungsreihe läuft über 2 Jahre.
- Begleitende kollegiale Beratung in der Gruppe wird unterstützt.
- Geeignetes Bewerbungs- und Auswahlverfahren für den Zugang zur Qualifizierungsreihe.

Bewerbungs- und Auswahlverfahren

Die Einbeziehung von leistungsstarken MitarbeiterInnen in die vorbereitende Qualifizierung für Führungsaufgaben erfordert eine vorausgehende Einschätzung über grundsätzlich vorhandene Führungspotenziale. In zwei Durchläufen wurde bisher interessierten MitarbeiterInnen des gehobenen Dienstes die Möglichkeit eröffnet, sich zu bewerben und an einem qualifizierten Auswahlverfahren teilzunehmen. Im Ergebnis wurden 30 MitarbeiterInnen ausgewählt, die die Qualifizierungsreihe „Fit für Führung“ durchlaufen haben oder noch dabei sind. Mit der Qualifizierung werden die TeilnehmerInnen auf die Bewältigung von Führungsaufgaben vorbereitet und es werden gute Chancen für die Bewerbung auf eine Führungsposition eröffnet.

Eine genaue Beschreibung des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens wurde im bereits beschlossenen Konzept „Fit für Führung“ vorgelegt. Die Durchführung einer „Potenzialanalyse“ als Auswahlverfahren für den Zugang zum Qualifizierungsprogramm hat sich in der bisherigen Nutzung als vielversprechend erwiesen. Andere Auswahlverfahren sind grundsätzlich ebenfalls möglich. Wegen des recht hohen Arbeitsaufwandes der Potenzialanalyse soll jeweils im Einzelfall über das zu wählende Auswahlverfahren entschieden werden. Grundsätzlich sollen alle TeilnehmerInnen des Auswahlverfahrens vorab an dem Seminarangebot „Führung, ist das was für mich?“ teilnehmen. Für die Anmeldung gilt das im Fortbildungszentrum übliche Genehmigungsverfahren.

2.4 Coaching

Zielsetzung

Verantwortung für das eigene Führungsverhalten verdeutlichen und unterstützen, Stärkung der Fähigkeit zur Selbstreflexion, Auseinandersetzung mit vorhandenen Konfliktsituationen bzw. Problemkonstellationen, individuelle und passende Lösungen finden, Feedback von außen bekommen, Konzentration auf konkret vorhandene Praxisfragen, hohe Intensität durch individuelle Ausrichtung und Verbindlichkeit

Zielgruppen

- Bereichsleitungen und weitere interessierte Führungskräfte
- Neue Führungskräfte
- MitarbeiterInnen, die sich auf den „Aufstieg“ nach A14 vorbereiten

Inhaltlicher Rahmen

- Professionelle Begleitung und Unterstützung von Führungskräften durch externen Coach

Durchführung

- Zur Unterstützung des Kennenlernens von Coaching kann eine Anfinanzierung durch den POS für maximal 3 Stunden erfolgen. Weitere Stunden zur Vertiefung und Weiterführung sind bei besonderem dienstlichen Interesse von den Bereichen, ansonsten von den Führungskräften selber zu übernehmen.
- Die Anteilsfinanzierung wird jährlich entsprechend des Budgets begrenzt. Dadurch kann eine Wartezeit entstehen.
- Die/der Vorgesetzte ist über die Teilnahme an einem Coaching zu informieren.
- Coaching kann als Einzelcoaching oder Gruppencoaching in Anspruch genommen werden. Gemäß vielfach geäußertem Wunsch wird über das PE-Instrument „Coaching“ noch einmal ausführlicher durch ein offizielles Infoblatt und weitere Infokanäle informiert.
- Ein „Pool“ geeigneter Coaches wird vom POS vorgehalten, die Beratung zur Auswahl eines geeigneten Coaches ist möglich. Die Auswahl liegt in der Verantwortung der Führungskraft. Nach vorheriger Absprache mit dem POS kann auch ein anderer Coach gewählt werden.
- Die Vorauswahl der Coaches erfolgt nach definierten Erfahrungskriterien, in die ein regelmäßiges Feedback der TeilnehmerInnen einfließt.
- Ein Nachweis über die anfinanzierten Coachingstunden ist über ein Formblatt (Angabe von Zeit, Ort und Unterschrift) dem POS zu erbringen.
- Coachingzeit ist Arbeitszeit.
- Nach 2 Jahren erfolgt eine Auswertung der Erfahrung mit Coaching; ggf. auch eine weitere Konkretisierung der Nutzungsmöglichkeiten und der Nutzungsempfehlungen.

2.5 Mentoring

Zielsetzung

Erfahrungswissen weitergeben, Qualifizierung/Lernmöglichkeiten für neue Führungskräfte und Führungsnachwuchs, Stärkung der Führungskultur bei der HL, Bewusstseins- und Lernprozesse auf beiden Seiten (MentorIn und Mentee), Stärkung des Führungsbewusstseins und des Führungsverhaltens durch Kenntnisse und Erkenntnisse anderer Führungskräfte (evtl. auch in anderen Organisationen) Horizonterweiterung

Zielgruppen

- MentorInnen: erfahrene Führungskräfte, die über eine mindestens fünfjährige Führungserfahrung verfügen
- Mentees: Führungskräfte, die grundsätzlich maximal drei Jahre eine Führungsfunktion innehaben oder

Führungskräfte, die eine neue Führungsposition mit erweitertem Aufgaben- und Verantwortungsbereich übernommen haben und diese grundsätzlich nicht länger als 1 Jahr ausüben

Inhaltlicher Rahmen

Die Zusammenarbeit ist auf 12 Monate angelegt und umfasst 3 Workshops zur Initialisierung, Problembearbeitung und Ergebnissicherung, ein Treffen zur Tandembildung sowie mind. 6 Tandemtreffen:

- **Auftaktworkshop:** Vorbereitung auf Rolle, Inhalt und Ablauf, Erstellen der Profilbögen, Vertraulichkeitsabsprachen, teilweise getrennte Durchführung mit MentorInnen und Mentees. Anschließende Tandembildung (Matching) erfolgt durch POS ggf. zusammen mit externer Beratung
- **Treffen zur Tandembildung:** Zusammenführung der Tandems, Kennenlernen, Kontraktvereinbarung: Regeln für die Ausübung und Gestaltung der Zusammenarbeit
- **Zwischenworkshop:** Austausch, Probleme, Netzwerke, Feedback
- **Abschlussworkshop:** Austausch, Feedback, Resümee, Ausblick
- **mind. 6 selbstorganierte Tandemtreffen**

Durchführung

- Durchführung eines Mentoring-Programms, wenn entsprechend verbindliche Zusagen von Mentees und MentorInnen vorliegen und im Bereich/Fachbereich abgestimmt sind (Zustimmung der Bereichsleitung bzw. der Fachbereichsleitung).
- In Abständen erfolgen dazu eine initialisierende Information und Abfrage durch den POS. Zwischenzeitlich können sich Mentees und MentorInnen auch laufend beim POS bewerben.
- Ein Programmdurchlauf umfasst 12 bis 18 TeilnehmerInnen, wobei die beteiligten MentorInnen und Mentees in der gleichen Anzahl vertreten sein müssen.
- Es wird ein „MentorInnenpool“ aufgelistet und genutzt für Hilfestellungen und zur gezielten Ansprache von InteressentInnen.
- Vorbereitung, Begleitung und Unterstützung des Mentoringprogramms erfolgt durch POS und ggf. externe Beratung.
- Die beteiligten Betriebe werden von Beginn an in die Planung und Durchführung einbezogen.

2.6 Kollegiale Beratung

In den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen wurde sehr häufig der Wunsch nach mehr Führungsdialog, unterstützt durch methodisch abgesicherte, kollegiale Beratung geäußert. Kollegiale Beratung bietet die Möglichkeit, dass sich Führungskräfte verschiedener Bereiche in regelmäßigem Abstand treffen, um Schlüsselthemen aus ihrer Führungspraxis zu beraten und um Lösungen zu entwickeln. In der Regel wird von Führungskräften erwartet, dass sie komplexe und teilweise widersprüchliche Anforderungen erfolgreich meistern. Dabei erleben sie immer wieder Situationen, die viele Fragen aufwerfen und wenige Antworten lassen. Ausgangspunkt ist der Wunsch, außerhalb einer professionell angelegten Qualifizierung, auch selbstorganisierten Austausch zu nutzen und damit eine zusätzliche Möglichkeit zu schaffen, um in der Ausgestaltung der Führungsrolle stets neue und wechselnde Situationen besser zu bewältigen und andere Führungskräfte an den eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen teilhaben zu lassen.

Ein gemeinsames, bei der HL einheitliches methodisches Grundverständnis und Vorgehen ist dafür erforderlich.

Zielsetzung

Nutzung vorhandener Ressourcen, gegenseitige Unterstützung bei der Selbstreflexion des Führungs- und Arbeitsstils, Auseinandersetzung mit vorhandenen Konfliktsituationen bzw. Problemkonstellationen, Nutzung der Erfahrung um kollegiale, individuelle Lösungen zu suchen, Feedback von Unbeteiligten,

Verbesserung der Interaktions- und Kommunikationsfähigkeiten der TeilnehmerInnen, Netzwerke schaffen, Austausch über die Arbeitsbereiche der KollegInnen, kostengünstige Personalentwicklung

Zielgruppe

- Führungskräfte aller Ebenen

Inhaltlicher Rahmen

- Initialisierungsworkshop über die inhaltlichen und methodischen Grundlagen (Grundverständnis, Vorgehen und Training an Beispielen)
- Gruppenbildung zum Thema kollegiale Beratung
- Eine fachliche Beratung der laufenden Gruppe kann bei Bedarf in Anspruch genommen werden

Durchführung

- Zur Vereinheitlichung sind fachliche Eckpunkte eines einheitlichen Verständnisses von kollegialer Beratung noch zu entwickeln.
- Die Maßnahme wird bedarfsorientiert angeboten, wenn eine feste TeilnehmerInnengröße absehbar ist. Initialisierende Information und Abfrage erfolgt durch den POS.
- Ein „Pool“ von InteressentInnen für die kollegiale Beratung soll gebildet und für alle Interessierten zugänglich sein.
- Der POS übernimmt eine koordinierende Funktion, die Treffen werden von den Gruppen selber organisiert und durchgeführt.
- Zur Steigerung der Qualität und Nachhaltigkeit sind Auswertungstreffen vorgesehen.