



Merkblatt

„Qualifizierungsreihe für die mittlere Führungsebene“

Stand: November 2018

Für Referatsleiterinnen und Referatsleiter der obersten Landesbehörden, Erste Landesbeamtinnen und -beamte oder vergleichbare Führungskräfte führen wir eine Qualifizierungsreihe durch, mit der die Landesverwaltung Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit unterstützen will. Anknüpfend an Ihre langjährigen und vielfältigen Erfahrungen in der Verwaltung, haben Sie die Möglichkeit, Ihre Kompetenzen zu erweitern und zu vertiefen, Ihre bisherigen Erfahrungen zu reflektieren und in den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu treten.

1. Ziele

Ziele der Qualifizierungsreihe sind nach dem Beschluss der Landesregierung unter anderem

- eine ressortübergreifende Führungskräftequalifizierung zur Sicherstellung eines landeseinheitlichen Führungsverständnisses
- die Schaffung einer „Corporate Identity“ der Führungskräfte der Landesverwaltung
- die Bildung eines ressortübergreifenden Netzwerkes
- die Stärkung der Handlungskompetenz der Führungskräfte in Bezug auf ihre Rolle als Führungskräfte
- die Vermittlung von Führungskompetenz als Fachkompetenz einer Leitungsfunktion
- eine Qualifizierung in den Bereichen Kommunikation, Teamleitung, Veränderungsmanagement, Strategie und Projektmanagement

2. Zielgruppe

Zielgruppe der Qualifizierungsreihe sind erstmals bestellte Referatsleiterinnen und Referatsleiter der obersten Landesbehörden sowie deren Stellvertretungen, Erste Landesbeamtinnen und -beamte sowie Landesbeamtinnen und -beamte in vergleichbaren Führungspositionen im nachgeordneten Ressortbereich wie beispielsweise Referatsleiterinnen und Referatsleiter der Regierungspräsidien.



3. Teilnahmeverpflichtung

Bei der Qualifizierungsreihe für die mittlere Führungsebene handelt es sich um eine Pflichtfortbildung. Die Einstufung als Pflichtfortbildung gewährleistet, dass die Führungskräfte des Landes ressortübergreifend nach einem einheitlichen Standard weiterqualifiziert werden, um die Leistungsfähigkeit aller Behörden auch unter dem Aspekt der ressortinternen und ressortübergreifenden Rotation und Netzwerkbildung weiter zu stärken und fortzuentwickeln. Die Teilnahme an den Bausteinen des Pflichtteils ist verbindlich. Mit dieser Pflicht korrespondiert Ihr Recht, diese Fortbildungsveranstaltungen besuchen zu können. Ihre Vorgesetzten sind dafür verantwortlich, dass Sie Ihre Pflicht zur Fortbildung erfüllen können.

4. Bausteine Pflichtteil

Der Pflichtteil der Qualifizierungsreihe umfasst folgende Bausteine:

Bausteine	Inhalte	Dauer
Auftaktseminar: Perspektiven der Führung	<ul style="list-style-type: none">- Auftakt: Ziele und Nutzen der Reihe, Festlegung persönlicher Lernziele, Kamingespräch (abends)- Führungshandeln in der öffentlichen Verwaltung: innere und äußere Rahmenbedingungen sowie Führen in der Sandwichposition- Handlungsfelder der Führung abgeleitet aus dem EFQM-Modell- Selbstführung/ Selbstreflexion – Rolle und Selbstverständnis der Führungskraft- Führung und Gesundheit – Selbstfürsorge und Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter- Mitarbeiterführung: Motivation durch Sinnstiftung, Delegation, Regelkommunikation und Feedback, Gender Mainstreaming/ Vereinbarkeit von Familie und Beruf- Führen „nach oben“: lösungsorientiertes Verhalten im Spannungsfeld zwischen eigenen Zielen und Organisationszielen; Wie „führe“ ich meinen Vorgesetzten?- Ambidextrie – Beidhändig Führen: Wie können die Arbeit am Kerngeschäft sowie Innovationen gleichzeitig vorangetrieben werden?- Führen im digitalen Zeitalter: Was braucht es, dass die digitale Transformation gelingt?- Führen in der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) - Welche Haltung ergibt sich daraus für Führungskräfte? Welche Herausforderungen?	3 Tage
Kommunikation	<p>Gesprächsführung:</p> <ul style="list-style-type: none">- Grundregeln der Gesprächsführung und Gesprächsphasen- Gesprächsvorbereitung und Dokumentation- Rolle der non-verbalen Kommunikation- Gender- und Diversitätsaspekte der Kommunikation- vertikale vs. horizontale Kommunikationsstrukturen- Kommunikation auf die Ferne- Kommunikation in Zeiten von Social Media	2 Tage



Bausteine	Inhalte	Dauer
	<ul style="list-style-type: none">- Chancen und Grenzen der digitalen Kommunikationswege Konfliktgespräch: <ul style="list-style-type: none">- Erkennen von Konfliktsituationen- Wann muss die Führungskraft aktiv werden?- Führen von Konfliktgesprächen Verhandlungsführung: <ul style="list-style-type: none">- Wesentliche Aspekte der Verhandlung und Verhandlungsführung- Systematische Vorbereitungen und nachhaltiges Verhandeln- Verhandlungsdynamiken erkennen und nutzen	
Führen und Steuern von Beteiligungsprozessen	<ul style="list-style-type: none">- Warum (Bürger) Beteiligung?- Beispiele für Beteiligungsprozesse- Personen, Rollen und Akteure im Beteiligungsprozess- Anforderungen an die Kompetenzen der Beteiligten- Führung im Rahmen von Beteiligungsprozessen- Struktur und Beteiligungsarchitekturen- Initiierung und Steuerung von Beteiligungsprozessen- Projekt- und Prozessmanagement bei Bürgerverfahren- Kreativmethoden als Beteiligungsinstrumente nutzen- Nutzung von digitalen Medien zur Kommunikation - Schaffung von Transparenz und Vertrauen- Bürgerbeteiligung als Veränderungsprozess- Reflexion der eigenen Verwaltungskultur- Gestaltungselemente eines Veränderungsprozesses- Schritte zur „Stabilisierung“ einer Veränderung	2 Tage
Mitarbeitergespräch und Personalentwicklung *	<ul style="list-style-type: none">- Möglichkeiten und Grenzen von Personalentwicklung in der Führungsrolle- Möglichkeiten der Potenzialerkennung- Ansatzpunkte zum Fördern und Motivieren von Beschäftigten mit unterschiedlichen Voraussetzungen- Das jährliche Mitarbeitergespräch – Vertiefung und Austausch- Zielvereinbarungsgespräche- Situative Führungsgespräche	2 Tage
Teamentwicklung *	<ul style="list-style-type: none">- Grundbegriffe – Was zeichnet ein Team aus?- Leistungsfähigkeit von Teams: Teamrollen und Teamzusammensetzung- Kommunikation und Kooperation von Teams- Rolle der Teamleitung- Teamentwicklung: Rahmenbedingungen für eine Teamentwicklung; blockierende Verhaltensweisen in der Teamentwicklung- Teamarbeit in Zeiten des Wandels- Zusammenarbeit mithilfe von digitalen Lösungen ermöglichen und fördern	2 Tage
Europafähigkeit	<ul style="list-style-type: none">- Vertiefung der Grundlagen der EU- Mitgestaltung des Landes in EU Angelegenheiten	1 Tag



Bausteine	Inhalte	Dauer
	<ul style="list-style-type: none">- Einflussnahme über den Bundesrat, Ausschuss der Regionen- Mitwirkung über europäische Netzwerke- Überblick über aktuelle Themen- Personal in der EU	
Abschlussseminar: Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none">- Initiierung von Veränderungsprozessen- Steuerung von Veränderungsprozessen- Die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen – Umgang mit Widerständen- Führen in Zeiten des Wandels – Kultur zur Veränderungsbereitschaft schaffen- Digitale Transformation = Veränderungsmanagement- Bilanz der Qualifizierung <p>Am 1. Abend findet ein Kammingespräch zum Thema „Interkulturelle Kompetenz – Öffnung der Verwaltung in Richtung kulturelle Vielfalt“ statt.</p>	2 Tage

* Es kann entweder das Modul „Teamentwicklung“ oder „Mitarbeitergespräch und Personalentwicklung“ belegt werden.

Der Pflichtteil beginnt mit dem Baustein „Auftakt und Perspektiven der Führung“ und endet mit dem Baustein „Veränderungsmanagement und Abschlussveranstaltung“. Wir bitten, dies bei der Buchung der Seminare zu berücksichtigen.

Um die Bildung eines ressortübergreifenden Netzwerkes zu erreichen, sollte während des Verlaufs der Qualifizierungsreihe die Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe möglichst wenig variieren. Wir bitten deshalb, nach Möglichkeit eine komplette Seminarreihe oder zumindest möglichst viele Seminare aus einer bestimmten Seminarreihe zu buchen. Die Führungsakademie kennzeichnet die Seminarreihen in ihrem Bildungsangebot entsprechend mit Lehrgangsbezeichnungen.

5. Anmeldeverfahren Pflichtteil

Die Anmeldung für die Einführungsqualifikation erfolgt über das Bildungs- und Wissensportal „BW21“ <https://www.bw21.de>.

Die Seminartermine sind im Gesamtkatalog des Bildungsportals Ihres Ressorts einsehbar. Dort sollten Sie Ihre Buchung vornehmen. Bitte buchen Sie **nicht auf** der Webseite der Führungsakademie.

Bitte beachten Sie, dass Ihre Anmeldung für eine Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen der dienstlichen Fortbildung nur bearbeitet werden kann, wenn Sie von Ihrem zuständigen Bildungsverantwortlichen genehmigt wurde.



Im Bildungs- und Wissensportal „BW 21“ ist dieser Prozess elektronisch hinterlegt. Bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem Ressort über die konkreten Nutzungsbedingungen für das Portal und melden Sie sich bitte online über Ihr Ressort oder über Ihre Behörde an. Wenn Sie Fragen zu Ihren Zugangsdaten haben, dann wenden Sie sich bitte an Ihre Bildungsverantwortlichen.

Sobald Ihre Buchung genehmigt ist, erhalten Sie eine Bestätigung mit elektronischer Post.

Hinweis zur Suchfunktion im Bildungs- und Wissensportal

Wenn Sie beabsichtigen nach allen Seminaren Ihres geplanten Lehrgangs zu suchen, müssen Sie bei der „**Suche nach Bildungsmaßnahmen**“ neben der Lehrgangsbezeichnung auch das Kürzel der Seminarreihe (mf) plus* eingeben. Haben Sie sich beispielsweise für den Lehrgang **A19** angemeldet und wollen alle Seminartermine im Überblick sehen, geben Sie bei der Suchfunktion ins Feld „**Suchbegriff oder Produktnummer**“ folgendes ein: **A19-mf*** Dann erhalten Sie eine Übersicht aller Seminare der Mittleren Führungsebene des Lehrgangs **A19**.

6. Organisatorisches

Dienstreiseantrag:

Vor Beginn des Seminars müssen Sie ggf. bei Ihrer Dienststelle einen Dienstreiseantrag stellen. Der Antrag ist auch Grundlage für die Abrechnung der Kosten für die An- und Rückreise mit Ihrer Dienststelle.

Kosten:

Anträge auf Erstattung von Fahrkosten (§ 5 LRKG) sind immer bei der jeweiligen Dienststelle einzureichen. Das Ressort übernimmt die Kosten für Unterkunft, Verpflegung und – soweit angefallen – die Tagungspauschale. Die Kosten für die Tagungspauschale sind als Nebenkosten abzurechnen! **Zunächst müssen Sie diese Kosten vor Ort selbst bezahlen.**

Absagen:

Falls Sie einen Termin einmal nicht wahrnehmen können, erbitten wir eine umgehende Absage, soweit möglich, über das elektronische Bildungsmanagementsystem. Ist dies nicht durchführbar, erbitten wir eine umgehende schriftliche Mitteilung an Ihre/-n Bildungsverantwortliche/-n, an die Führungsakademie und an das Hotel, in dem Sie ein Zimmer reserviert



haben. Sie helfen dadurch, unnötige Kosten zu vermeiden. **Bitte beachten Sie, dass kostenfreie Stornierungen nur bis zu 15 Tage vor dem vorgesehenen Seminartermin möglich sind.**

Log-in Probleme:

Sollten Ihnen Ihre Zugangsdaten nicht mehr bekannt sein, dann nutzen Sie bitte die Funktion „Passwort vergessen“ auf der Anmeldemaske Ihres Ressorts.

Dadurch erhalten Sie Zugriff auf das Bildungsportal und Sie können selbst ein neues Passwort eingeben (Änderung des Passworts unter „Meine persönlichen Daten“).

Wenn Sie über diese Funktion auch keinen Zugriff auf das Bildungsportal erhalten, dann nehmen Sie bitte Kontakt mit den zuständigen Bildungsverantwortlichen auf. Bitte **keine neue Registrierung** über das Bildungsportal vornehmen.

7. Ansprechpartner

Adresse und Ansprechpartner Führungsakademie Baden-Württemberg:

Adresse:

Führungsakademie Baden-Württemberg

Hans-Thoma-Straße 1

76133 Karlsruhe

Ansprechpartnerin:

Susanne Zibold-Hasenfus

T 0721 926-6890

Mail to: susanne.sibold-hasenfus@fuehrungsakademie.bwl.de