

Ausbildungskonzept 2010

Kanton Solothurn

Ausbildungs- und Personalentwicklungskonzept Kanton Solothurn

Inhaltsverzeichnis

1 MANAGEMENT SUMMARY4

2 EINLEITUNG5

2.1 Ausgangslage.....5

2.2 Zweck eines neuen Ausbildungskonzeptes5

2.3 Ziele einer Neukonzipierung der Kaderentwicklung5

2.4 Übersicht Ausbildungskonzept.....6

3 KOMPETENZMODELL KANTON SOLOTHURN8

3.1 Anwendung von Schlüsselkompetenzen8

3.2 Übersicht des Kompetenzmodells9

3.3 Beschreibung der einzelnen Kompetenzen10

3.3.1 Fachliche Kompetenzen.....10

3.3.2 Unternehmerische Kompetenzen12

3.3.3 Selbstkompetenz.....12

3.3.4 Sozialkompetenzen.....14

3.3.5 Strategische Kompetenzen & Identifikation.....15

3.3.6 Methodenkompetenz und Ressourcenmanagement16

4 KADERENTWICKLUNG KANTON SOLOTHURN 201017

4.1 Anforderungen an gute Führungsausbildungen.....17

4.1.1 Wissen17

4.1.2 Selbst- und Sozialkompetenz17

4.1.3 Transfer in die Praxis.....17

4.1.4 Theoretische Auseinandersetzung mit der Praxis.....17

4.2 Aufbau Kaderentwicklung Kanton Solothurn 2010.....18

4.2.1 Kooperation von Fachhochschule und interner Ausbildung Kanton Solothurn18

4.2.2 Interne Ausbildungen Kanton Solothurn18

4.2.3 Angebote an der Fachhochschule FHNW (HSW).....18

5 INTERNE AUSBILDUNG21

5.1 Basiskurse.....21

5.1.1 Die Kurse im Detail22

5.1.2 Die Trainings im Detail23

5.2 Praxisbegleitung.....23

5.2.1 Praxisbegleitung im Detail24

5.3 Gruppenkurse.....24

6 EXTERNE KURSE24

7 DIE WEITERBILDUNGSKURSE AN DER FHNW SCHWEIZ25

8 FINANZEN26

9 LITERATURANGABEN26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Übersicht Ausbildungskonzept 6

Abbildung 2 Übersicht Kompetenzmodell 10

Abbildung 3 Weiterbildungskurse und Studiengänge an der FHNW 19

Abbildung 4 Überblick Weiterbildungskurse 20

Abbildung 5 Kostenbeteiligung des Kantons an zertifizierten Weiterbildungen der
Mitarbeitenden 26

Abkürzungsverzeichnis

CAS	Certificate of Advanced Studies
DAS	Diploma of Advanced Studies
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
FHNW/HSW	Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft
MAS	Master of Advanced Studies
NWCH	Nordwestschweiz
PEI	Personalentwicklung und Information
WBK FH	Weiterbildungskurs Fachhochschule
PMO	Institut vor Personalmanagement und Organisation

Ausbildungs- und Personalentwicklungskonzept Kanton Solothurn**1 Management Summary**

Die interne Ausbildung ist im Kanton Solothurn ein Instrument zur Förderung der Unternehmens- und Führungskultur. Entsprechend wurde in den letzten Jahren ein Schwergewicht auf die Entwicklung der internen Kaderentwicklung (KEKSO) gelegt. Die guten internen Weiterbildungsangebote (Seminarcontrolling: Zufriedenheit 90.6%) haben jedoch in einem externen Selektionsverfahren wenig Gewicht. Um die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden zu fördern und als Arbeitgeber für talentierte Mitarbeitende attraktiv zu sein und zu bleiben, wird eine **Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz in der Kaderausbildung** eingegangen werden. In diesem Zusammenhang wird das gesamte Ausbildungskonzept des Kantons überarbeitet. **Grundlage** hierfür ist ein **Kompetenzmodell**, in dem berufliche Handlungskompetenzen, die eine hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Bewältigung von heutigen und zukünftigen beruflichen Anforderungen haben, als Schlüsselkompetenz beschrieben sind. (Vgl. 3 Kompetenzmodell Kanton Solothurn). Im **Ausbildungskonzept** werden die Erfahrungen aus der Praxis und die Erkenntnisse aus der Sozialforschung berücksichtigt. So wird neben der reinen Wissensvermittlung, Wert auf die Förderung der Sozialkompetenz und den Transfer in die Praxis gelegt. Das Konzept (vgl. **Fehler! Unbekanntes Schalterargument. Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.1 Übersicht Ausbildungskonzept**) regelt weiter die Ausrichtung der **internen Ausbildung** (Kapitel 5), die **Beratungsdienstleistung** über das Angebot von externen Kursen (Kapitel 6), **die Weiterbildungskurse an der Fachhochschule Nordwestschweiz** (Kapitel 7) und die Kooperation von Fachhochschule und Personalamt in der **Kaderentwicklung** (Kapitel 4).

Internes Ausbildungsangebot: Hierzu gehören **Basiskurse** (Kapitel 5.1), in denen Fertigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden, die einen hohen Bezug zum beruflichen Alltag und zu den Anforderungen, die sich aus den Aufgaben der kantonalen Verwaltung stellen, haben. In bedürfnisorientierten **Gruppenkursen** für Teams, Abteilungen und Ämter (Kapitel 5.3) werden Kursangebote im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der betroffenen Organisationseinheit entwickelt und in der **Praxisbegleitung** (Kapitel 5.2) wird der Erfahrungsaustausch und die Selbstreflexion gefördert. Zudem werden in ausgewählten Bereichen Angebote zum **E-Learning** entwickelt und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Beratung über externe Ausbildungsmöglichkeiten: Die Abteilung Personalentwicklung und -information bietet neu eine Beratung über externe Kursangebote an (Kapitel 6).

Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in der Kaderausbildung: Vor Beginn der Führungsausbildung findet eine **Standortbestimmung** zur Selektion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Führungsmodule (Weiterbildungskurse) statt. An dieser Standortbestimmung werden die Ausbildungs- und Entwicklungsziele definiert.

Die FHNW konzipiert auf die Bedürfnisse des Kantons Solothurn zugeschnittene **Weiterbildungskurse** (WBK FH) zur Kaderentwicklung. Diese Weiterbildungskurse der FHNW beinhalten Praxisbegleitung und einen Reflexionsbericht (Aufbau vgl. **Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.4 Überblick Weiterbildungskurse**). Die für den Kanton Solothurn geschaffenen Studiengänge können ausserdem mit bestehenden Modulen aus dem Studiengang „Leadership“ der FHNW zu einem Masterstudium¹ ausgebaut werden (vgl. **Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.3 Weiterbildungskurse und Studiengänge an der FHNW**) Das Gesamtkonzept wird innerhalb des bestehenden Budgets realisiert. Bei der Kostenbeteiligung des Kantons an den Studiengängen der FHNW wird mit zunehmendem Qualifikationsgrad von einer abnehmenden Beteiligung ausgegangen (siehe **Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.5 Kostenbeteiligung des Kantons an zertifizierten Weiterbildungen der Mitarbeitenden**).

¹ MAS = Master of Advanced Studies

2 Einleitung

2.1 Ausgangslage

Die interne Ausbildung ist ein Instrument zur Förderung der Unternehmenskultur und der vom Regierungsrat gewünschten Führungskultur. Entsprechend hat die interne Ausbildung im Kanton Solothurn einen wichtigen Stellenwert.

In den letzten Jahren wurde ein Schwergewicht auf die interne Kaderausbildung gelegt. Jungen Führungskräften bietet der Kanton eine solide Basisausbildung an. Für erfahrene Führungskräfte bestehen strukturierte Austauschangebote, z.B. Gruppencoachings und Kollegiale Beratung, um von einander zu lernen. Zudem bietet das Ausbildungsprogramm des Kantons Solothurn Seminare zu einzelnen Führungsthemen, zu Kommunikation und Arbeitsmethoden an.

Allen Mitarbeitenden des Kantons stehen Weiterbildungsangebote zu Themen der Kommunikation, der Persönlichkeitsentwicklung, der Gesundheitsförderung und der allgemeinen Verwaltung zur Auswahl. Weiter gibt es Angebote für Berufsbildnerinnen und Berufsbildner und Lernende. Das Amt für Informatik und Organisation bietet zudem Informatikkurse an.

Die internen Weiterbildungsangebote können als gut bezeichnet werden (Seminarcontrolling: Zufriedenheit 90.6%). Die interne Ausbildung hat aber gegen aussen nur wenig Gewicht (beispielsweise in einem externen Selektionsverfahren).

Um die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden zu fördern und als Arbeitgeber für talentierte Mitarbeitende attraktiv zu sein und zu bleiben, soll eine Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz in der Kaderausbildung eingegangen werden.

2.2 Zweck eines neuen Ausbildungskonzeptes

Das neue Ausbildungskonzept soll die zukünftige Ausrichtung des internen Ausbildungsangebotes und der Kaderentwicklung des Kantons Solothurn sowie die Art der Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO), darlegen. Es ist zudem Grundlage für die Konzipierung der internen Ausbildungsangebote und für die Entwicklung der Weiterbildungsmodule der FHNW, die im Rahmen der Studienlehrgänge „Führen im Public“ den Mitarbeitenden des Kantons Solothurn zur Auswahl stehen. Weiter definiert es den Rahmen der Beratung über externe Ausbildungsmöglichkeiten.

2.3 Ziele einer Neukonzipierung der Kaderentwicklung

Der Kanton Solothurn ist ein attraktiver Arbeitgeber, der Nachwuchs fördert und für all seine Mitarbeitenden ein attraktives Ausbildungsangebot bereit stellt. Mit dem internen Ausbildungsangebot werden weiter folgende Ziele verfolgt:

- Erhaltung und Förderung der internen und externen Arbeitsmarktfähigkeit
- Erhaltung, Aktualisierung und Auffrischung des Wissens (z.B. im EDV-Bereich)
- Förderung der Führungs- und Unternehmenskultur

Durch die Kooperation mit der FHNW in der Führungsausbildung wird die Zielerreichung gefördert: Ausbildungsgänge werden zertifiziert und der erfolgreiche Abschluss wird mit einem Diplom der Fachhochschule dokumentiert.

2.4 Übersicht Ausbildungskonzept

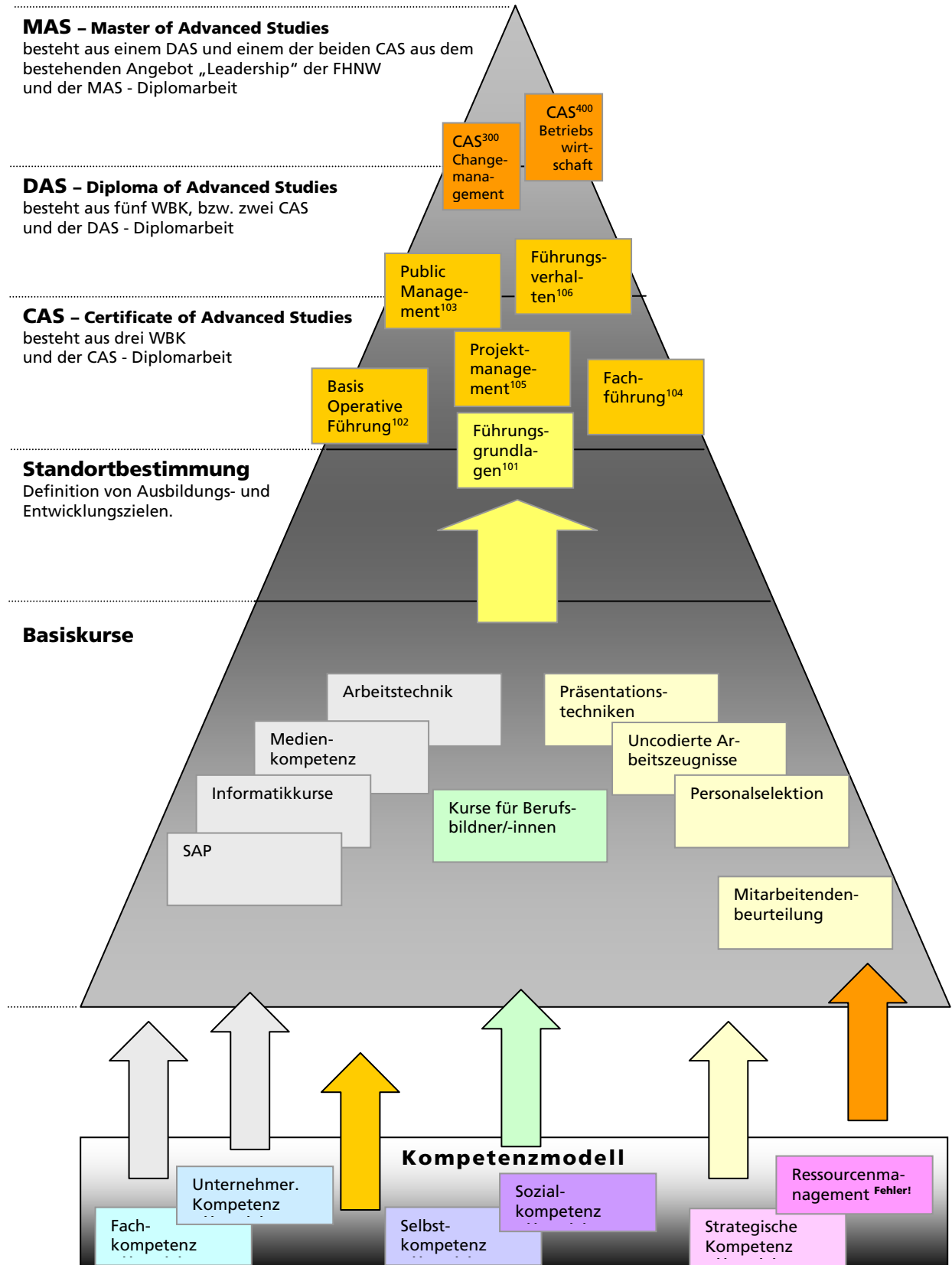


Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.1 Übersicht Ausbildungskonzept

Die Abbildung 1 beinhaltet die Teile

- Kompetenzmodell
- Basiskurse (interne Ausbildungsangebote)
- Standortbestimmung und
- CAS -, DAS – und MAS – Studiengänge (zertifizierte Führungsausbildungen).

Das Ausbildungskonzept baut auf einem **Kompetenzmodell** auf. Es ist die Basis des Ausbildungskonzepts und damit Ausgangspunkt für die Bestimmung von Schulungsinhalten. (vgl. 3 Kompetenzmodell Kanton Solothurn)

Die **Basiskurse** sind interne Ausbildungsangebote des Kanton Solothurn. Es handelt sich um stark berufsbezogene Angebote mit dem Ziel, die arbeitsplatzbezogenen Kenntnisse und Kompetenzen zu schulen.

Vor Beginn der Führungsausbildung findet eine **Standortbestimmung** zur Selektion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Führungsmodule (Weiterbildungskurse, WBK) statt. An dieser Standortbestimmung werden zudem Ausbildungs- und Entwicklungsziele definiert. Diese Ziele bilden die Grundlage für die eigene Schwerpunktsetzung in den einzelnen Ausbildungsmodulen. Sie sind Kursleitenden, Gruppencoachs und Vorgesetzten bekannt und ein Entwicklungsziel bildet die Grundlage für den Reflexionsbericht, der zum Abschluss eines Weiterbildungskurses geschrieben wird. Die Entwicklungsziele sind weiter Beurteilungsgrundlage für Vorgesetzte an den folgenden Mitarbeitendenbeurteilungsgesprächen (persönliche Ziele).

Verschiedene Weiterbildungskurse können zu einem **CAS** – oder einem **DAS** – Studiengang kombiniert werden. Verbunden mit einem CAS „Changemanagement“ oder „Betriebswirtschaft“ können diese Abschlüsse zu einem **MAS** – Studiengang erweitert werden.

Das Kompetenzmodell ist weiter Grundlage für die Konzeption von auf die Bedürfnisse einer Abteilung, eines Amtes oder einer Fachgruppe zugeschnittene **Gruppenkurse** und die **Beratung über externe Ausbildungsmöglichkeiten**.

Ausbildungs- und Personalentwicklungskonzept Kanton Solothurn

3 Kompetenzmodell Kanton Solothurn

Das Kompetenzmodell des Kantons Solothurn (vgl. **Fehler! Unbekanntes Schalterargument.** Abbildung **Fehler! Unbekanntes Schalterargument.**² Übersicht Kompetenzmodell) wurde auf Verlangen der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) erarbeitet². Ein Kompetenzmodell ist für die FHNW eine unverzichtbare Grundlage für die zielgerichtete Konzeption von Personalentwicklungsmassnahmen und für die Definition von Lernzielen und Inhalten der für den Kanton Solothurn geschaffenen Studiengänge an der FHNW sowie der internen Ausbildungsgänge.

Im Kompetenzmodell des Kantons Solothurn werden berufsbezogene Schlüsselkompetenzen in sechs Kategorien zusammengefasst:

- Fachkompetenz
- unternehmerische Kompetenz
- Selbstkompetenz
- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz
- Ressourcenmanagement

Im Kapitel 3.3 werden die einzelnen Schlüsselkompetenzen genau beschrieben und operationalisiert³. Dank der akribischen Operationalisierung können auf der Grundlage des Kompetenzmodells weitere „Arbeitshilfen“ zur Unterstützung der Führungs- und der Personalarbeit entwickelt werden, z. B. für die Personalselektion.

3.1 Anwendung von Schlüsselkompetenzen

Unter Schlüsselkompetenzen verstehen wir diejenigen persönlichen beruflichen Handlungskompetenzen, die eine hohe Bedeutsamkeit für eine erfolgreiche Bewältigung von heutigen und zukünftigen beruflichen Anforderungen haben.

Schlüsselkompetenzen entwickeln sich im Zusammenwirken von Fach-, Methoden-, Sozial- und Individualkompetenzen. Diese vier Dimensionen sind miteinander verbunden und beziehen sich auf Fähigkeiten (Kompetenzen), Fertigkeiten und Kenntnisse (Qualifikationen) sowie Einstellungen des Individuums.

Qualifikationen sind vermittelbar (klassische Schulung). Sie beziehen sich auf die Sachebene und werden als abrufbare Kenntnisse und Fertigkeiten beschrieben. Qualifikationen bilden die Voraussetzung für die Herausbildung von Kompetenz.

Kompetenzen können gefördert werden (Training, Selbstreflexion). Sie beziehen sich auf das Individuum und können als die Fähigkeit und psychische Beschaffenheit Situationen und Herausforderungen zu begegnen, beschrieben werden. Es handelt sich um die Fähigkeit zur Selbstorganisation von eigenen Kenntnissen, Fähigkeiten, Einstellungen, Erfahrungen und Lernverhalten.

Ein Modell von Schlüsselkompetenzen ist damit ein Hilfsmittel, das vielfältige Verwendung findet, z.B. in der Personalentwicklung, der Personalselektion, bei der Mitarbeitendenbeurteilung. Hier einige Anwendungsbereiche der (internen) Ausbildung:

- Konzeption der internen Schulungen
- Bestimmung von Schulungsinhalten in der Detailplanung
- Potentialeinschätzung, Soll – Ist Profil Analyse

² Erarbeitet auf der Grundlage des „Merkblatt: Schlüsselkompetenzen im Kompetenzmodell Kantonale Verwaltung Bern“, Personalamt des Kantons Bern

³ beobachtbar und messbar machen

- Grundlage für Team- und Organisationsentwicklungsprozesse

3.2 Übersicht des Kompetenzmodells

Das Kompetenzmodell des Kanton Solothurn (siehe Abbildung **Fehler! Unbekanntes Schalterargument.2** Übersicht Kompetenzmodell) stellt die sechs Kategorien von Schlüsselkompetenzen auf drei Achsen dar:

- Fachkompetenz – unternehmerische Kompetenz
- Methodenkompetenz – Strategische Kompetenz
- Sozialkompetenz - Selbstkompetenz

Je nach Zweck der Anwendung müssen aus dieser Fülle die Wichtigsten herausgesucht werden.

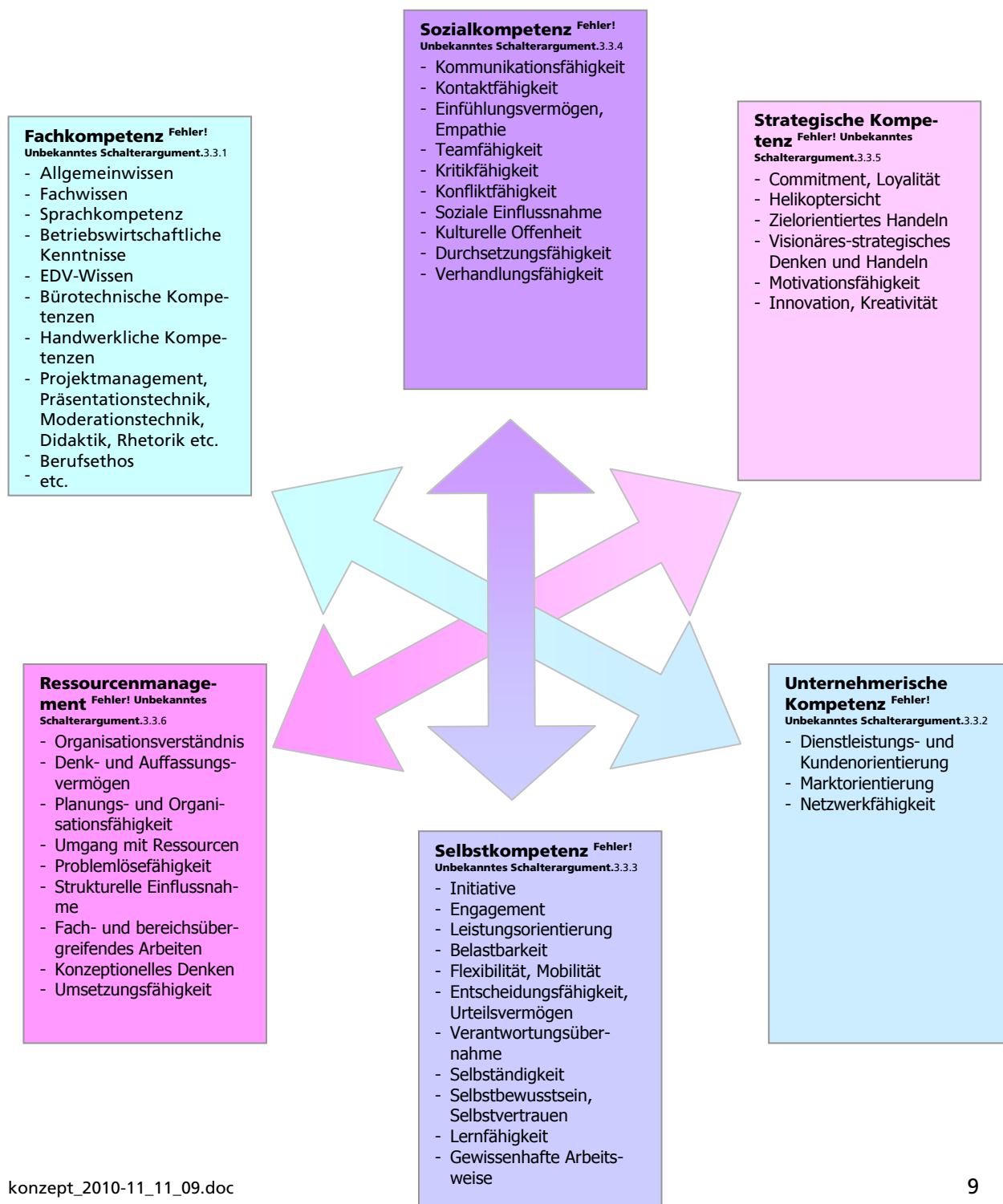


Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.2 Übersicht Kompetenzmodell

3.3 Beschreibung der einzelnen Kompetenzen

In den folgenden Tabellen werden die einzelnen Kompetenzen und die Indikatoren⁴ beschrieben. Die Auflistung ist nicht abschliessend. Die Beschreibungen der einzelnen (Fach)Kompetenzen und der relevanten Indikatoren sind immer auch von der jeweiligen Funktion, auf die sie sich beziehen, abhängig. „EDV und PC – Kompetenz“ beispielsweise bedeutet für eine Sachbearbeiterin im Steueramt etwas anderes als für eine Mitarbeiterin Helpdesk des AIO. Entsprechend sind die folgenden Beschreibungen in der Regel eher allgemein gehalten und verstehen sich als Beispiele. Sie sind dennoch ein nützliches Hilfsmittel für die Beurteilung. Die Liste kann/muss für den jeweiligen Anwendungszweck erweitert und weiter spezifiziert werden.

3.3.1 Fachliche Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
3.3.1.1 Fachwissen	Eigenverantwortliche und selbständige Bewältigung von berufstypischen Aufgaben und deren theoretischen Anforderungen.	Verfügt über die erforderlichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen Hat ein Verständnis fachspezifischer Fragestellungen und Zusammenhänge Kann Fachprobleme technisch einwandfrei und zielgerecht lösen
3.3.1.2 Allgemeinwissen	Grundbestand von Wissen über die Welt	Verfügt über die Grundlagen um sich als Mensch weiter zu entwickeln und berufliche Spezialkenntnisse sinnvoll zu erwerben und einzusetzen
3.3.1.3 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Funktions- und branchenübergreifende Kenntnisse der Betriebsführung	Fokussiert auf die planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungsprozesse
3.3.1.4 Sprachkenntnisse	Passives Sprachverständnis und aktive Anwendung von Sprache (mündlich und schriftlich)	Hat in der Muttersprache (einer bestimmten Fremdsprache) eine differenzierte Ausdrucksweise Verfügt über ein breites Vokabular Schreibt stilsicher etc.
3.3.1.5 EDV und PC – Kenntnisse	Anwendungs-, Wartungs- und Unterstützungskenntnisse	Kann gängige Programmtypen anwenden: Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssystem, Personalinformationssystem etc. Hat Spezialkenntnisse zu bestimmten Programmen u.a.
3.3.1.6 Bürotechnische Kompetenzen	Kenntnisse in Textverarbeitung, Zahlungsverkehr, Vervielfältigungsverfahren, Archivierung etc.	Setzt die technischen Hilfsmittel effizient ein Selbständige Bearbeitung von wirtschaftlichen Vorgängen anhand von Vorgaben
3.3.1.7 Handwerkliche Kompetenzen	Die Fähigkeit mit Werkzeugen und Hilfsmitteln Gegenstände herzustellen und zu reparieren	Indikatoren gemäss Aufgabengebiet und Stellenbeschreibung
3.3.1.8 Projektmanagement	Die Fähigkeit ein Projekt zu führen, zu koordinieren, zu steuern und zu kontrollieren	Hat Prozesskenntnisse und allgemeines Managementwissen Verfügt über produktspezifisches Wissen Hat eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise Verfügt über zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten Hat Ausdauer und ist belastbar
3.3.1.9 Präsentationstechnik	Fähigkeit Sachverhalte mit den geeigneten Mitteln einem Publikum zu präsentieren	Setzt Präsentationsmittel situationsgerecht ein Benutzt eine adressatengerechte Sprache Interagiert mit dem Publikum
3.3.1.10 Berufsethos	Sittliche und moralische Grundsätze, die das Handeln einer bestimmten Berufsgruppe bestimmen	Handelt gemäss den moralischen Grundsätzen der eigenen Berufsgruppe

⁴ Hinweis auf etwas

Fachliche Kompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
3.3.1.11 Didaktik	Fähigkeiten und Fertigkeiten den Vermittlungsprozess und die Förderung von Einzelnen optimal zu gestalten	Stellt Balance zwischen unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen (Einzelperson versus Gruppe, Forderungen des Lehrplans etc.) her Schafft ein positives Lernklima Passt eigenes Verhalten der Situation an
3.3.1.12 Changemanagement	Die Fähigkeit einen Changeprozess zielorientiert zu führen und zu steuern	Hat Prozesskenntnisse und allgemeines Managementwissen Erkennt Abhängigkeiten in dynamischen, komplexen Systemen Verfügt über sehr gute kommunikative und mediative Fähigkeiten Respektiert die Gefühle seines Gegenübers und schafft Raum für dessen Gefühle Kann notwendige Entscheide herbeiführen Ermöglicht allen Beteiligten einen Gewinn Agiert ergebnis- und ressourcenorientiert Verfügt über Methoden und Techniken zur Problem und Konfliktlösung Bewahrt eine emotionale Distanz zum Konfliktgegenstand
3.3.1.13 Moderationstechnik	Methode zur Lenkung eines (Lern)Prozesses in einer Gruppe	Fördert die Kreativität der Teilnehmer Macht Ideen allen zugänglich Unterstützt eine gemeinsame Entscheidungsfindung und die Erarbeitung von einem Konsens, der von der ganzen Gruppe getragen und umgesetzt wird Wendet unterschiedliche Moderationsmethoden situationsgerecht an
3.3.1.14 Führungssysteme KTSO	Grundlagenkenntnisse WOV, Führen mit Zielen und Wissen, wie die einzelnen Hilfsmittel aufeinander abgestimmt sind	Kennt die Philosophie der wirkungsorientierten Verwaltungsführung Kennt die Instrumente (Legislaturplan, Globalbudget IAFP, MAG , GAV etc)des KTSO und deren gegenseitige Abhängigkeit Setzt die Instrumente situationsgerecht ein
3.3.1.15 Personalselektion	Grundlagenkenntnisse über geeignete Verfahren und Kriterien zur Personalauswahl	Erstellt ein Anforderungsprofil Wendet halbstrukturierte Interviews an Trennt Informationssammlung und Beurteilung Kennt die wichtigsten Beurteilungs- und Beobachtungsfehler
3.3.1.16 SAP - Kenntnisse	Anwendungskenntnisse	Hat einen Überblick über die verschiedenen Applikationen im Rechnungswesen und deren Funktionen und kann diese aufgabengerecht und effizient nutzen
3.3.1.17 Medienkenntnisse	Situationsgerechter Umgang mit Massenmedien	Weiss wie Medien funktionieren Kennt die Grundregeln eines Medienauftritts und setzt diese bei Bedarf um Bereitet Medienkontakte situationsgerecht und zweckmässig vor
3.3.1.18 Datenschutz	Schutz von personenbezogenen Daten vor Missbrauch	Kennt gesetzliche Grundlagen, Weisungen und Reglemente und wendet sie an Ist für die Anliegen des Datenschutzes (Recht auf informationelle Selbstbestimmung) sensibilisiert
3.3.1.19 Betriebssanität	Fähigkeit als Betriebsanitäter in Notfällen erste Hilfe zu leisten	Kennt das richtige Vorgehen bei verschiedenen medizinischen Notfällen und ist in der Lage dieses Wissen in einem Notfall praktisch anzuwenden
3.3.1.20 Arbeitssicherheit	Fähigkeit die notwendigen Massnahmen bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gemäss der Branchenlösung in einer Dienststelle umzusetzen	Kennt die Grundlagen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes gemäss der Branchenlösung der öffentlichen Verwaltung und kann diese in seiner Dienststelle mit Hilfe des Handbuchs selbständig umsetzen
3.3.1.21 Neue kaufmännische Grundbildung	Grundlagenkenntnisse zum Inhalt der kaufmännischen Grundbildung	Kennt den Aufbau des Modelllehrgangs und wendet diesen in der Praxis an Plant die Praxisausbildung der Lernenden Beurteilt die Arbeits- und Lernsituationen des Lernenden nach vorgegebenen Leistungskriterien und die Prozesseinheiten

3.3.2 Unternehmerische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
3.3.2.1 Dienstleistungs- und Kundenorientierung	Bereitschaft die eigene Arbeit in den Dienst der Kunden zu stellen und die Kunden dies spüren zu lassen	Richtet Prozesse und Strukturen auf Kundenbedürfnisse aus Hat eine positive Einstellung gegenüber Kunden Bringt Bedürfnisse der Kunden ein und vertritt diese Pflegt den Kundenkontakt aktiv Erkennt Kundenwünsche und leitet entsprechende Dienstleistungen ab
3.3.2.2 Marktorientierung	Vermögen Veränderungen und Trends im Markt wahrzunehmen und die Bereitschaft entsprechend zu handeln	Kennt eigene Marktposition und erfasst neue Entwicklungen Nutzt Möglichkeiten, die sich auf dem Markt bieten Denkt unternehmerisch d.h. entwickelt gewinnbringende Lösungen Antizipiert Marktentwicklungen und geht entsprechende Risiken ein
3.3.2.3 Netzwerkfähigkeit	Fähigkeit ein Beziehungsnetz aufzubauen und dieses wirkungsorientiert zu pflegen und zu nutzen	Baut sich ein breites Netz an persönlichen Beziehungen zu Schlüsselpersonen auf Stärkt die Position der eigenen Organisation/Organisationseinheit durch ein soziales Netz Stützt seine Arbeit auf das Netzwerk ab und öffnet es für andere Erlaubt und fördert die netzwerkorientierte Arbeitsweise Schafft Arbeitsprozesse, die eine Arbeitsweise in Netzwerken ermöglicht

3.3.3 Selbstkompetenz

Selbstkompetenz	Beschreibung	Indikatoren
3.3.3.1 Initiative	Fähigkeit anstehende Aufgaben auch unaufgefordert anzugehen	Sieht Handlungsbedarf und wird aus eigenem Antrieb aktiv Erkennt Handlungsspielräume und erschliesst sie Packt auch unaufgefordert zu; beginnt eine Aufgabe von sich aus
3.3.3.2 Engagement	Die Fähigkeit das ganze persönliche Potenzial auch einer unangenehmen oder undankbaren Sache zu widmen	Arbeitet interessiert und begeistert an seiner Aufgabe Widmet sich ganz seiner Arbeit und geht in seiner Aufgabe auf Verpflichtet sich der Sache, den Menschen und Zielen
3.3.3.3 Leistungsorientierung	Grundhaltung sich selbst und andere über Leistung zu definieren und wettbewerbsorientiert zu handeln	Misst sich gerne an anderen Ist karriereorientiert Sucht sich herausfordernde Aufgaben Stellt an sich und an andere hohe oft steigende Ansprüche
3.3.3.4 Belastbarkeit	Fähigkeit Leistung auch in extremen Situationen zu erbringen ohne dabei gesundheitlich oder psychisch Schaden zu nehmen	Kann nach einer Belastung wieder Distanz nehmen Kann Frustrationen, Enttäuschungen und Misserfolge aushalten und rasch bewältigen Bewahrt auch in hektischen Situationen Ruhe Kennt Stressbewältigungsstrategien Ist in der Lage langanhaltende Belastungen oder kurzfristige intensive Belastungssituationen auszuhalten

Selbstkompetenz	Beschreibung	Indikatoren
3.3.3.5 Flexibilität, Mobilität	Fähigkeit sich auf neue Anforderungen und Situationen einzulassen und das Handeln entsprechend anzupassen	Ist in der Lage mit Unsicherheit und Widersprüchen umzugehen Bewegt sich in unterschiedlichen sozialen Umfeldern angemessen Respektiert gegebene Sachverhalte und zeigt Beweglichkeit im Denken und Handeln Passt sein Verhalten schnell an veränderte Umstände und unterschiedliche Anspruchsgruppen an
3.3.3.6 Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen	Fähigkeit, Sachverhalte und Konsequenzen situativ abzuwägen, einen Weg zu wählen und diesen zu verfolgen	Fällt Entscheidungen adäquat (zeitbezogen, kontextbezogen, personenbezogen etc.) Erkennt die für die Entscheidung relevanten Informationen Kann notwendige Entscheidungen herbeiführen Trifft Entscheidungen auch wenn nicht alle Informationen vorliegen
3.3.3.7 Verantwortungsübernahme	Bereitschaft Verantwortung für die Konsequenzen der Handlungen im eigenen Einflussbereich im Sinne der Organisation zu übernehmen	Ist sich der Konsequenzen seines Handelns für die Organisation bewusst Steht zu seinen Entscheidungen (sowohl gegen innen als auch gegen aussen) Übernimmt Verantwortung für den Geschäftsverlauf und damit verbundene Ressourcen (Personal, Finanzen...)
3.3.3.8 Selbstständigkeit	Besondere Unabhängigkeit von der Unterstützung durch andere bei der Bewältigung anstehender Aufgaben	Ist nicht auf den Austausch mit anderen angewiesen Hat einen starken Willen zur Selbstverwaltung Erledigt Arbeiten auch ohne klare Vorgaben angemessen und im Sinne der Organisation Diszipliniert sich in seiner Arbeitsweise selbst
3.3.3.9 Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen	Vermögen sich selber klar und überzeugend darzustellen ohne auf Fremdbestätigung angewiesen zu sein	Vertraut auf seine eigenen Fähigkeiten Ist nicht angewiesen auf die Meinung anderer Verfügt über ein gesundes Selbstwertgefühl Ist bereit sich zu profilieren und zu exponieren Kann Wünsche anderer auch ablehnen, kann ‚nein‘ sagen Verhält sich in unvertrauten Situationen gelassen
3.3.3.10 Lernfähigkeit	Fähigkeit und Interesse neue Informationen rasch aufzunehmen und diese in Denken und Handeln einzubinden	Interessiert sich für neue Informationen und Erkenntnisse im beruflichen Umfeld Kann Informationen aufnehmen speichern, verarbeiten und daraus entsprechende Schlussfolgerungen ziehen Kann angeeignetes Wissen und Verhalten mit neuen Erkenntnissen vernetzen
3.3.3.11 Gewissenhafte Arbeitsweise	Fähigkeit in jeder Hinsicht vorgebentreu, qualitätsbewusst, und verlässlich zu arbeiten	Hält sich strikte an Vorschriften und befolgt Weisungen Arbeitet nach Grundsatz ‚Genaueres Arbeiten hat immer Priorität‘ Hält sich an Terminvorgaben und getroffene Vereinbarungen Arbeitet zuverlässig und orientiert sich an Details Ist qualitätsorientiert

3.3.4 Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
3.3.4.1 Kommunikationsfähigkeit (mündlich)	Fähigkeit von anderen richtig verstanden zu werden und auch diese richtig zu verstehen	Hört aktiv zu (fasst zusammen, fragt nach...) Drückt sich klar, verständlich und präzise aus Drückt sich differenziert aus Passt die Sprache der Zielgruppe an Setzt Körpersprache angemessen ein und erfasst nonverbale Signale Kommuniziert authentisch Spricht flüssig, moduliert seine Sprache etc. Interpretiert Botschaften anderer richtig
3.3.4.2 Kommunikationsfähigkeit (schriftlich)	Fähigkeit von anderen richtig verstanden zu werden und auch diese richtig zu verstehen	Interpretiert Botschaften anderer richtig Formuliert klar, verständlich und präzise Formuliert differenziert Hat einen flüssigen Schreibstil Gliedert, strukturiert seine Texte
3.3.4.3 Kontaktfähigkeit	Fähigkeit und Bereitschaft von sich aus auf andere zuzugehen	Ist offen für neue Kontakte Geht spontan auf andere zu Ist forsch Ist extrovertiert Sucht aktiv neue Kontakte
3.3.4.4 Einfühlungsvermögen, Empathie	Fähigkeit die Gefühle anderer wahrzunehmen und sich in die Situation des anderen hineinzuversetzen	Nimmt Stimmungen und Befindlichkeiten wahr Nimmt wahr, was andere bewegt Kann sich in die Gefühlswelt anderer hineinversetzen Respektiert die Gefühle seines Gegenübers und schafft Raum für dessen Gefühle Hat Kontakt zur Gefühlswelt des anderen Hat Verständnis für die Befindlichkeit des anderen
3.3.4.5 Teamfähigkeit	Vermögen und Bereitschaft sich in Gruppen einzufügen und die eigenen Profilierungsmöglichkeiten zugunsten der gemeinsamen Zielerreichung zurückzustellen	Bringt sich und sein Können im Sinne einer Gruppenaufgabe ein Kann sich einer Gruppe anschliessen Ist bereit Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse abzugeben Ermöglicht und fördert die gegenseitige Unterstützung im Team Setzt sich aktiv für die Durchsetzung der im Team getroffenen Entscheidungen ein Sieht Erfolg als Teamleistung
3.3.4.6 Kritikfähigkeit	Fähigkeit das Verhalten von sich selbst und anderen zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen und darauf konstruktiv zu reagieren	Spricht Kritik offen und direkt an Ist für kritische Anmerkungen von anderen offen Holt sich aktiv Feedback Hinterfragt sein eigenes Verhalten und das der anderen
3.3.4.7 Konfliktfähigkeit	Fähigkeit Konflikte wahrzunehmen, auszuhalten, sich einzubringen und aktiv zu einer Lösung beizutragen	Nimmt entstehende oder vorhandene Konflikte wahr Löst Konflikte nachhaltig und mit integrativer Wirkung Kann Zugeständnisse machen ohne jedoch frühzeitig unzutraglichen Kompromissen nachzugeben Übernimmt eine moderierende Rolle Holt Konfliktparteien an einen Tisch Bewahrt eine emotionale Distanz zum Konfliktgegenstand
3.3.4.8 Soziale Einflussnahme	Fähigkeit und Bereitschaft auf Individuen und Gruppen Einfluss zu nehmen um das Ziel in optimaler Weise zu erreichen	Steuert das Verhalten anderer Verteilt die Rollen in der Gruppe Erhebt Führungsanspruch
3.3.4.9 Durchsetzungsfähigkeit	Fähigkeit den eigenen Standpunkt überzeugend darzulegen und auch gegen Widerstand darauf zu bestehen	Argumentiert überzeugend Setzt sich für seinen Standpunkt nachhaltig ein Setzt sich gegen Widerstand durch Lässt sich nicht vom eigenen Ziel abbringen

Sozialkompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
3.3.4.10 Kulturelle Offenheit	Offenheit und Toleranz gegenüber Verhaltensweisen, Bräuchen und Sitten ausserhalb des eigenen kulturellen Umfeldes	Setzt sich mit verschiedenen Kulturen auseinander Akzeptiert kulturelle Differenzen Findet sich in beliebigen kulturellen Umfeldern rasch zurecht Verhält sich unbefangen gegenüber Vertretern anderer Kulturen
3.3.4.11 Verhandlungsfähigkeit	Vermögen und Bereitschaft sich in Verhandlungssituationen unter Einbezug aller Interessen konstruktiv zu verhalten	Stellt sich auf Verhandlungspartner ein Holt im Vorfeld verhandlungsrelevante Informationen ein Ermöglicht allen Beteiligten einen Gewinn Kann Spannungen aushalten Argumentiert taktisch geschickt Wirkt vertrauenswürdig in der Verhandlung Verliert das Ziel nicht aus den Augen

3.3.5 Strategische Kompetenzen & Identifikation

Strategische Kompetenzen & Identifikation	Beschreibung	Indikatoren
3.3.5.1 Commitment, Loyalität	Identifikation mit der Organisation, ihrem Leitbild und ihren Zielen sowie der Wunsch ein Mitglied der Organisation zu sein, sich ihren Werten zu verpflichten und sich für diese zu engagieren	Stellt sich hinter die Leitideen und Werthaltungen des Betriebs und vertritt diese gegenüber Dritten Legt Wert darauf Mitglied der Organisation zu sein Berücksichtigt Werthaltungen wie etwa die der Chancengleichheit, Fairness, Integrität etc. Handelt nach Normen und Werten des Leitbildes Ist auch in schwierigen Situationen loyal gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern
3.3.5.2 Helikoptersicht	Die Fähigkeit sachliche, zeitliche und menschliche Aspekte gleichzeitig wahrzunehmen und adäquat zu handeln	Hat und behält den Überblick
3.3.5.3 Zielorientiertes Handeln	Fähigkeit sich und anderen klare Ziele zu setzen und Aktivitäten auf gesetzte Ziele auszurichten	Setzt spezifische, messbare, attraktive, realisierbare und gut terminierte Ziele Kann Ziele in Teilziele aufschlüsseln Hat klare Vorstellung davon, was erreicht werden soll
3.3.5.4 Visionäres - strategisches Denken und Handeln	Fähigkeit komplexe, dynamische Entwicklungen vernetzt wahrzunehmen und entsprechende Handlungsmöglichkeiten daraus abzuleiten	Kann in Rückkoppelungskreisen denken (nicht nur wenn-dann) Hat ein mentales Modell des gesamten Systems (z.B. Wertschöpfung) Erkennt Abhängigkeiten in dynamischen, komplexen Systemen Kennt oder antizipiert die Entwicklung relevanter Umfeldler/Faktoren
3.3.5.5 Motivationsfähigkeit, Empowerment	Fähigkeit andere auf verschiedene Art und Weise zu begeistern, so dass diese bereit sind, ihr Potenzial im Sinne des definierten Ziels einzusetzen	Überzeugt andere durch das eigene Engagement Kann andere für seine Vorstellungen, Ziele und Ideen gewinnen Schafft ein angenehmes Arbeitsklima und ein Klima des gegenseitigen Anspornens und Vertrauens Fördert das Potenzial anderer durch Anerkennung, Wertschätzung, Feedback, Befähigung etc. Kann andere zu Höchstleistungen inspirieren
3.3.5.6 Innovation, Kreativität	Fähigkeit neue Wege zu suchen und auch unkonventionelle Ideen und Lösungen zu entwickeln	Kann bestehende Zusammenhänge neu kombinieren Stellt übliche Verfahrensweisen in Frage Besitzt Originalität und Flexibilität im Denken Kreiert originelle, unkonventionelle Ideen

3.3.6 Methodenkompetenz und Ressourcenmanagement

Methodenkompetenz & Ressourcenmanagement	Beschreibung	Indikatoren
3.3.6.1 Organisationsverständnis	Kenntnisse welche sich auf die Struktur, die Abläufe und die Kultur der Verwaltung beziehen sowie auf ihre Vernetzung innerhalb übergeordneter Systeme	Kann sich mit der Arbeitskultur der Verwaltung identifizieren Kennt das Prinzip einer politisch geführten Organisation Ist bereit sich in die vorgegebenen Strukturen und Abläufe einzufügen
3.3.6.2 Denk- und Auffassungsvermögen	Fähigkeit Sachverhalte schnell zu begreifen und diese mit den unterschiedlichen Zielen in Verbindung zu bringen	Fähigkeit sich rasch in die Denkwelt anderer Personen zu versetzen Kann unterschiedliche Sachverhalte flink und zutreffend auch in unbekanntem Kontexten zuordnen Denkt in verschiedene Richtungen Kann Vorgänge nachvollziehen Kann aus einer Fülle von Informationen die relevanten Informationen analysieren und herausfiltern
3.3.6.3 Planungs- und Organisationsfähigkeit	Fähigkeit Ressourcen (Personen, Zeit, Mittel) so zweckmässig einzusetzen dass die Ziele termingerecht und vollumfänglich erreicht werden	Koordiniert den Ablauf von Handlungsschritten Steuert Arbeitsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und Teilzielen Agiert ergebnis- und ressourcenorientiert Überwacht alle Prozesse und Termine Verfügt über Warnsysteme
3.3.6.4 Umgang mit Ressourcen	Fähigkeit mit Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen, Energie, Technik...) ökonomisch umzugehen	Teilt Zeit effektiv ein Geht mit eigener Energie sorgsam um Trägt Sorge zu Material Ist kostenbewusst und handelt entsprechend Handelt nach ökologischen Gesichtspunkten
3.3.6.5 Problemlösefähigkeit	Fähigkeit Probleme zu erkennen zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln	Erkennt und löst Probleme im beruflichen Umfeld Geht Probleme lösungsorientiert an Verharrt nicht in der Problemanalyse Setzt Methoden/Techniken zur Problemlösung ein
3.3.6.6 Strukturelle Einflussnahme	Fähigkeit und Bereitschaft auf Prozesse und Strukturen Einfluss zu nehmen um das Ziel in optimaler Weise zu erreichen	Handelt sobald Verbesserungsmöglichkeiten erkannt wurden Steuert Abläufe effizient
3.3.6.7 Fach- und bereichsübergreifendes Arbeiten	Fähigkeit und Bereitschaft die vorhandenen Ressourcen fachübergreifend im Sinne des Gesamten zu mobilisieren	Bringt Personen aus verschiedenen Sachgebieten und Funktionen zusammen Berücksichtigt Konzepte und Methoden aus unterschiedlichen Fachbereichen bei der Bewältigung von Aufgaben Erkennt die Bedeutung der Interdisziplinarität und arbeitet entsprechend
3.3.6.8 Konzeptionelles Denken	Fähigkeit Ideen in eine Struktur zu bringen	Erkennt die verschiedenen Aspekte einer Aufgabe / Idee Gewichtet verschiedene Aspekte und priorisiert sie Strukturiert Aufgaben zu denen keine klaren Vorgehensweisen vorgegeben sind
3.3.6.9 Umsetzungsfähigkeit	Fähigkeit sich am Machbaren zu orientieren und das in Angriff zu nehmen, was unter den gegebenen Bedingungen erreichbar und zweckmässig ist	Ist praxisorientiert Passt die Umsetzung den Umständen an Wandelt Entscheidungen rasch in zielgerichtete Aktivitäten um

Ausbildungs- und Personalentwicklungskonzept Kanton Solothurn**4 Kaderentwicklung Kanton Solothurn 2010****4.1 Anforderungen an gute Führungsausbildungen**

Gute Führungsausbildungen fundieren auf mehrere Säulen: Wissen, Sozialkompetenz, Transferhilfe Selbstreflexion, theoretische Auseinandersetzung mit der Praxis.

4.1.1 Wissen

Führung hat wie jedes Fach- und Expertengebiet eigene Fachgrundlagen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit in dem Fachgebiet „Führung“ unumgänglich sind. Dieses Fachwissen bildet eine wichtige Ressource in schwierigen Situationen und erweitert den eigenen Handlungsspielraum. Wissen strukturiert unsere Wahrnehmung der Welt und unser Handeln. Es hilft, eigene Erfahrungen zu reflektieren und zu relativieren und schützt damit vor deren Überbewertung.

4.1.2 Selbst- und Sozialkompetenz

In den letzten Jahren ist klar geworden, dass Selbst- und Sozialkompetenzen wesentliche Faktoren für den beruflichen Erfolg sind.⁵ Unter Selbst- und Sozialkompetenz subsumieren sich u.a. folgende Kompetenzen:

- Selbstmanagement (sich selber und seine Ziele kennen, Arbeitsmethodik und Lerntechniken, Ressourcen für Belastungssituationen gezielt einsetzen),
- Präsentationskompetenz (Kommunikation mit und ohne technische Hilfsmittel),
- Interaktionskompetenz (konstruktives und ergebnisorientiertes Agieren und Kommunizieren in Gruppen),
- Reflexionskompetenz und
- ein kohärentes Selbstverständnis.

Selbst- und Sozialkompetenzen können wie andere Fertigkeiten entwickelt werden. Sie sind trainierbar und damit wird Training von Selbst- und Sozialkompetenz Teil moderner Führungsausbildungen.

4.1.3 Transfer in die Praxis

Unser Handeln wird - vereinfacht ausgedrückt - einerseits durch unser Wissen und unsere Wahrnehmung und unsere kognitiven Repräsentationen der Welt geleitet und andererseits von unseren Gewohnheiten, Bedürfnissen, Emotionen und Trieben gesteuert.

Supervision und Intervision sind gängige Arbeitsmethoden um komplexe Situationen zu erfassen, eigenes Handeln kritisch zu überprüfen und Handlungsansätze zu erweitern. Eine ausgebildete Fachperson (Coach, Supervisor/-in) sichert den Rahmen für den Fachaustausch, gibt zusätzliche Fachimpulse und schlägt immer wieder den Bogen von der Praxis zur Theorie. Supervision, Intervision, Peercoaching u.ä. sind Instrumente zur Weiterbildungen und zur Qualitätssicherung, die inzwischen immer mehr auch in der Führungsausbildung und bei der Weiterentwicklung von eigenen Führungskompetenzen eine wesentliche Rolle spielen. Es hat sich gezeigt, dass gerade erfahrene Führungspersonen am meisten im strukturierten Austausch mit anderen erfahrenen Führungspersonen lernen.

4.1.4 Theoretische Auseinandersetzung mit der Praxis

Führungsausbildungen auf Hochschulstufe schliessen mit einer Diplomarbeit ab. In dieser erfolgt eine praxisorientierte inhaltlich und methodisch strukturierte Aufarbeitung eines (in der Regel)

⁵ Siehe z.B. Mayerhofer, Meyer & Steyrer (2005). Gemäss ihrer Untersuchung bestimmen neun Faktoren den beruflichen Erfolg und die Zufriedenheit mit der persönlichen beruflichen Entwicklung: Fachwissen, Intelligenz, Leistungsmotivation, Macht- und Führungsmotivation, Kontakt- und Kommunikationsstärke, Selbstdarstellung, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Integrität.

selbstgewählten Führungsthemas. Dabei werden theoretische Ansätze vertieft und kritisch hinterfragt. Es werden zudem (erste) eigene Erfahrungen in der Bearbeitung einer sozialwissenschaftlichen Fragestellung gemacht. Diese Erfahrung fördert das kritische Verständnis anderer ähnlicher Arbeiten.

4.2 Aufbau Kaderentwicklung Kanton Solothurn 2010

Die Kaderentwicklung im Kanton Solothurn setzt auf die Säulen Wissen, Erfahrung und Praxisbegleitung (Selbstreflexion in Supervision, Intersession etc.). Startpunkt jeder Führungsausbildung ist die Standortbestimmung – ein Assessment in dem das Potential erhoben sowie Entwicklungsziele und die dazu gehörenden (Unterstützungs)Massnahmen definiert werden. Siehe 2.4 Übersicht Ausbildungskonzept

Die Führungsausbildung selber setzt sich modular zusammen und beinhaltet Kurse der FHNW, Praxisbegleitung und Selbststudium. Das methodische Grundkonzept sieht in allen Modulen einen Mix aus Wissensvermittlung und Praxistransfer vor.

Es können von den Teilnehmenden unterschiedliche Abschlüsse anvisiert werden, die aufeinander aufbauen:

- Weiterbildungskurs FH (WBK),
- Certificate of Advanced Studies (CAS),
- Diploma of Advanced Studies (DAS),
- Master of Advanced Studies (MAS).

4.2.1 Kooperation von Fachhochschule und interner Ausbildung Kanton Solothurn

Die Abteilung Personalentwicklung und Information des Personalamtes Solothurn (PEI) und das Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz (HSW) sind gemeinsam für Inhalte und Aufbau der Führungsausbildung verantwortlich. Im Rahmen der Studienordnung (Rahmenkonzept) werden Qualitäts- und Leistungskriterien, die optimale Abstimmung der einzelnen Module sowie die Qualitätssicherung festgelegt. Die Studiengänge an der FHNW bestehen aus den Teilen Standortbestimmung, Wissenserwerb, Praxistransfer und Leistungsnachweis. In der Umsetzung vermittelt die Fachhochschule schwerpunktmässig das theoretische Grundlagenwissen und begleitet und beurteilt Diplomarbeiten. Die PEI organisiert die von der FHNW verlangten kursbegleitenden Coachingprozesse (Praxistransfer).

4.2.2 Interne Ausbildungen Kanton Solothurn

Die Abteilung PEI ist zuständig für die Konzeption, Organisation und Durchführung der internen Ausbildungen des Kantons Solothurn auf der Grundlage des Ausbildungskonzeptes und die Beratung über externe Ausbildungsmöglichkeiten. Die internen Ausbildungsbereiche und Seminare sind Teil eines Gesamtkonzeptes. Sie sind konzeptionell und inhaltlich aufeinander abgestimmt. Der Kanton Solothurn bietet in den Kompetenzbereichen Kommunikation, Arbeitsmethoden, Gesundheit am Arbeitsplatz, Fachkompetenz sowie zu ausgewählten Führungsthemen, die einen hohen Bezug zu den Aufgaben der kantonalen Verwaltung haben und entsprechende Kenntnisse verlangen (z.B. Personalselektion, Mitarbeitendenbeurteilung), interne Ausbildungen und Unterstützungsangebote an.

4.2.3 Angebote an der Fachhochschule FHNW (HSW)

Das PMO bietet verschiedene Weiterbildungskurse an, die einzeln oder in zu zertifizierten Abschlüssen (WBK FH, CAS, DAS, MAS) führen können. Der Besuch dieser Weiterbildungskurse ist, wie die Darstellung in Abbildung **Fehler! Unbekanntes Schalterargument.**4 Überblick Weiterbildungskurse, Seite 20 aufzeigt, an verschiedene Vorbedingungen geknüpft.

	CAS 100 Führen im Public Schwerpunkt Linienführung (3 WBKs)	CAS 200 Projektmanagement Schwerpunkt Fachführung (3 WBKs)	CAS 300 Changemanagement Modul des MAS Leadership FHNW	CAS 400 Betriebswirtschaft Modul des MAS Leadership FHNW	DAS Führen im Public (5 WBKs & Methodenseminar, Diplomarbeit)	MAS Leadership (3 CAS)
CAS 400 Betriebswirtschaft				Pflicht	Wahl	Wahl
CAS 300 Changemanagement			Pflicht		Wahl	Wahl
CAS 200 Projektmanagement					Wahl	Wahl
CAS 100 Führen in Public					Wahl	Wahl
Methoden Diplomarbeit MAS						Pflicht
Methoden Diplomarbeit DAS					Pflicht	
Methoden Diplomarbeit CAS	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht		
WBK 106 Führungsverhalten trainieren	Wahl	Wahl				
WBK 105 Projektmanagement	Wahl	Kern				
WBK 104 Fachführung		Wahl				
WBK 103 Public Management	Wahl	Wahl				
WBK 102 Basis Operative Führung	Kern	Wahl				
WBK 101 Führungsgrundlagen	Wahl	Wahl				

Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.3 Weiterbildungskurse und Studiengänge an der FHNW

4.2.3.1 Der Aufbau der Weiterbildungskurse im Überblick

Ein Weiterbildungskurs besteht aus den Elementen **Wissenserwerb**, **Praxistransfer** und **Leistungsnachweis**. Die einzelnen Weiterbildungskurse werden mit dem Zertifikat WBK FH⁶ abgeschlossen.

⁶ Weiterbildungskurs Fachhochschule

	Zielpublikum	Kurs	Praxistransfer	Leistungs-nachweis	Zertifikat
WBK¹⁰¹ Führungsgrundlagen	Teilnehmende eines CAS- oder DAS-Studienganges	Total 9 Kurstage	Übungssequenzen in den Kursen integriert	Reflexionsbericht Total 20 h	WBK FH 4 ECTS
WBK¹⁰² Basis Operative Führung	neue und potentielle Führungskräfte, Stellvertreterinnen	Die Führungsrolle Personalführungskreislauf Führen mit Zielen Personalselektion Total 5 Kurstage	Gruppencoaching Verhalten als Führungsperson Mitarbeitendenführung Total 20 h	Reflexionsbericht Total 20 h	WBK FH 4 ECTS
WBK¹⁰³ Public Management	Personen in Führungsfunktionen WBK ¹⁰² abgeschlossen Quereinsteigende aus der Privatwirtschaft	Betriebswirtschaft WVOV allgemein Instrumente Kanton Solothurn Führen mit Zielen Total 4 Kurstage	Gruppencoaching Verhalten als Führungsperson Zielorientiertes Handeln Total 30 h	Reflexionsbericht Total 20 h	WBK FH 4 ECTS
WBK¹⁰⁴ Fachführung	Fachpersonen ohne Linienführung, Projektleitende	Fachführung Total 4 Kurstage	Mentoring Begleitung durch eine erfahrene Führungskraft Total 30 h	Reflexionsbericht Total 20 h	WBK FH 4 ECTS
WBK¹⁰⁵ Projektmanagement	Projekterfahrung WBK ¹⁰² empfohlen	Projektmanagement Total 5 Kurstage		Projektbericht Total 40 h	WBK FH 4 ECTS
WBK¹⁰⁶ Führungsverhalten trainieren	Personen in Führungsfunktionen WBK ¹⁰² abgeschlossen	Trainingsseminar für Führungskräfte im berufsnahen Umfeld Total 4 Kurstage	Gruppencoaching Total 30 h	Reflexionsbericht Total 20 h	WBK FH 4 ECTS
CAS Diplomarbeit	3 WBKs nach Wahl abgeschlossen	Methoden Total 1 Kurstag	Kolloquium (Arbeitsgruppe) Präsentation und Diskussion der eigenen Arbeit	Diplomarbeit zu einem Praxisthema mit Theoriebezug Total 140 h	CAS Führen im Public
DAS Diplomarbeit⁷	CAS und zwei WBKs nach Wahl	Methoden Total 2 Kurstage		Diplomarbeit zu einem Praxisthema, mit Theoriebezug Total 250 h	DAS Führen im Public
MAS Diplomarbeit	DAS und ein zusätzlicher CAS aus dem MAS - Studiengang Leadership	Changemanagement oder Betriebswirtschaft		Diplomarbeit zu einem Thema mit nachweisbarem praktischen Nutzen, wissenschaftlich basiert aufgearbeitet Total 400 h	MAS Leadership

Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument.4 **Überblick Weiterbildungskurse**

Der **Wissenserwerb** erfolgt durch Unterricht und Selbststudium. D.h. es wird erwartet, dass die Teilnehmenden der Weiterbildungskurse sich mit der Literatur in den Themenbereichen des Kurses auseinandersetzen. Die eigenen Entwicklungsziele (Standortbestimmung) leiten dabei die individuelle Schwerpunktsetzung.

Zur Unterstützung des **Praxistransfers** wird das eigene Führungsverhalten in Gruppen reflektiert. Diese Gruppen werden von einer Fachperson aus den Bereichen Supervision oder Coaching geleitet. Die Fachperson ist zuständig für die Leitung des Gruppenprozesses und sie gibt bei Bedarf fachliche Inputs und Rückmeldung zu Interaktionen in der Gruppe. Die Teilnehmenden lernen dank dieser Weiterbildungsform anhand der Beispiele der anderen Gruppenmitglieder und durch die Rückmeldungen der Fachperson und der Gruppenmitglieder. Die Gruppe ist ein Übungsfeld für soziale Interaktion und unterstützt die Weiterentwicklung der eigenen Sozialkompetenz sowie die Selbstreflexion.

Die **Leistungsnachweise** werden in Form eines Reflexionsberichtes erbracht. In diesem Reflexionsbericht wird ein eigenes Entwicklungsziel gemäss vorgegebenen Standards bearbeitet und die eigene Erfahrung mit der Theorie (Literatur) in Bezug gebracht. Der Reflexionsbericht ist weiter ein Übungsfeld für eine allfällige CAS – Diplomarbeit.

⁷ Die DAS-Diplomarbeit startet mit dem Methodenseminar. Sie kann parallel zum Besuch des vierten WBK begonnen werden.

Ausbildungs- und Personalentwicklungskonzept Kanton Solothurn

5 Interne Ausbildung

Im Kompetenzmodell wird davon ausgegangen, dass erfolgreiches berufliches Handeln auf beruflicher Qualifikation (Fertigkeiten und Kenntnisse) und Kompetenz (persönliche Fähigkeiten) basieren. Fertigkeiten und Kenntnisse sind vermittelbar, persönliche Fähigkeiten müssen in der Anlage vorhanden sein, können aber mittels sozialer Interaktion und in Trainings gezielt weiterentwickelt werden. Diese Erkenntnisse aus der Sozialforschung versucht der Kanton Solothurn in seinem internen Kursangebot zu berücksichtigen.

In den **Basiskursen** werden diejenigen Fertigkeiten und Kenntnisse (Schlüsselkompetenzen) vermittelt, die einen hohen Bezug zum beruflichen Alltag und zu den Anforderungen, die sich aus den Aufgaben der kantonalen Verwaltung den Mitarbeitenden stellenden, haben. Das Ausbildungsangebot richtet sich an alle Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung.

Alle Basiskurse des Kanton Solothurn bauen auf der Grundlage des Kompetenzmodells auf und entsprechen den Qualitätsanforderungen der FHNW

Neben den Standard – Basiskursen bietet die Abteilung PEI **bedürfnisorientierte Gruppenkurse** für Teams, Abteilungen und Ämter an. Diese Kursangebote werden im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der betroffenen Organisationseinheit entwickelt.

Ein weiteres Angebot der internen Ausbildung ist **Praxisbegleitung**. Dabei handelt es sich einerseits um moderierte und strukturierte Gruppenangebote zum Erfahrungsaustausch und zur Selbstreflexion wie Gruppensupervision und andererseits Einzelangebote wie Einzelcoaching oder Beratung. Die strukturierten Gruppenangebote richten sich in erster Linie an Führungskräfte und Projektleitende. Weiter sind sie ein obligatorischer Bestandteil der von der FHNW anerkannten Führungsmodule. Die Einzelangebote richten sich an alle Mitarbeitenden.

In den Bereichen **Organisations- und Teamentwicklung** unterstützt die PEI die Abteilungen und Ämter bei der Standortbestimmung, der Zieldefinition und der Wahl der geeigneten Interventionsmassnahme.

Die PEI nutzt zudem die Möglichkeiten von **E – Learning** und stellt den Mitarbeitenden des Kanton Solothurn in ausgewählten Bereichen Angebote zum Selbststudium zur Verfügung.

5.1 Basiskurse

Wir unterscheiden zwei Typen von Basiskursen: Kurse und Trainings. Unter Kursen verstehen wir Schulungen im eher traditionellen Sinn. In einer Kombination von Wissenvermittlung, Erfahrungsaustausch und Interaktion soll eine aktive Auseinandersetzung mit Lerninhalten gefördert werden.

In Trainings liegt der Schwerpunkt auf der Förderung von Kommunikations- und Methodenkompetenzen. In kleinen Gruppen werden neue Handlungsansätze ausprobiert und geübt.

Das Angebot richtet sich an alle Mitarbeitende des Kantons.

5.1.1 Die Kurse im Detail

Das unten beschriebene Kursangebot ist exemplarisch und bezieht sich auf die Ausbildungsperiode 2010/11.

	Inhalt	Kompetenz	Dauer
Personalselektion	Prozess der systematischen Personal-selektion von der Bedarfsanalyse bis zur Einführung neuer Mitarbeitenden	Entscheidungsfähigkeit, Urteilsver-mögen Verantwortungsübernahme Planungs- und Organisationsfähig-keit Strukturelle Einflussnahme Kommunikationsfähigkeit	1 Tag
Mitarbeiterbeurteilung und Förderung	Fähigkeiten und Potentiale sicher einschätzen und fundiert beurteilen, Führen mit Zielen Beurteilungsgespräche führen MAG – System Kanton Solothurn vertiefen	Entscheidungsfähigkeit Verantwortungsübernahme Kommunikationsfähigkeit (mdl.) Empathie Soziale Einflussnahme	3 Tage
Einführung Coachen von MA	Coaching – Modell Fragetechnik	Helikoptersicht Zielorientiertes Handeln Motivationsfähigkeit Entscheidungsfähigkeit, Urteilsver-mögen Denk- und Auffassungsvermögen Umgang mit Ressourcen Problemlösefähigkeit Kommunikationsfähigkeit (mdl.) Empathie Soziale Einflussnahme	1 Tag
Uncodierte Arbeitszeugnisse	Anforderungskriterien an ein trans-parentes Zeugnis Zeugnisse lesen und verstehen Zeugnisse schreiben	Engagement Verantwortungsübernahme Gewissenhafte Arbeitsweise Kommunikationsfähigkeit (schr.)	1 Tag
Kommunikation mit Medien	Umgang mit Medien Funktionsweise der Medien	Medienkenntnisse	1 Tag
Arbeitsmethodik/-planung	Kennen des eigenen Arbeitsstils Arbeits- und Aufgabenbezogene Planungshilfen kennen und anwen-den	Planungs- und Organisationsfähig-keit Umgang mit Ressourcen Umsetzungsfähigkeit	1 Tag
Rechnungswesen	Rechnungswesen KTSO	Bürotechnische Kompetenz	div.
SAP	Grundlagenausbildung für Anwen-derinnen und Anwender	Fachkompetenz SAP	div.
Datenschutz	Regelungen Datensicherheit KTSO Risiken und Umgang mit Daten	Verantwortungsübernahme Fachkompetenz Datenschutzkennt-nisse	½ Tag
Informatikkurse	Informatikkurse für Anwenderinnen und Anwender	Fachkompetenz EDV und PC -Kenntnisse	div.
Betriebssanität	Vermittlung der notwendigen Fäh-igkeiten und die Fertigkeit, um die gesetzlich geforderte Funktion als Betriebssanitäter wahrnehmen zu können	Fachkompetenz Betriebssanität	½ Tag
Arbeitssicherheit	Vermittlung der Grundlagenkennt-nisse, um in einer Dienststelle die notwendigen Massnahmen bezüg-lich Arbeitssicherheit und Gesund-heitsschutz zur Umsetzung der Bran-chenlösung zu treffen	Fachkompetenz Arbeitssicherheit	½ Tag
Einführungstag neue Mitarbei-tende	Kanton Solothurn als Arbeitgeber Organisation, Anstellungsbedingun-gen und die Dienstleistungen des Personalamtes	Organisationsverständnis	1 Tag

	Inhalt	Kompetenz	Dauer
Vorbereitung auf die Pensionierung	Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des dritten Lebensabschnittes und Informationen zu AHV, Erbrecht, Pensionskasse, Steuern etc.		2½ Tage
nkg .- Modulkurs	Aufbau der neuen kaufmännischen Grundbildung Kenntnis und Anwendung des Modelllehrgangs	Fachkompetenz neue kaufmännische Grundausbildung	1 Tag
Lernende zielgerichtet ausbilden	Rolle der Berufsbildnerin/ des Berufsbildners und Führungsstil Führen mit Zielen Ausbildungsplanung nach Zielen	Kritikfähigkeit Didaktik Zielorientiertes Handeln Motivationsfähigkeit Berufsethos	4 Tage
Beurteilung von Lernenden	Beobachten und Beurteilen Beurteilungsgespräche führen	Entscheidungsfähigkeit Verantwortungsübernahme Kommunikationsfähigkeit (mdl.) Empathie Soziale Einflussnahme	1 Tag
Umgang mit Leistungszielen	Hilfsmittel zur Ausbildungsplanung nach Zielen	Didaktik Soziale Einflussnahme Planungs- und Organisationsfähigkeit	1 Tag

5.1.2 Die Trainings im Detail

Das unten beschriebene Kursangebot ist exemplarisch und bezieht sich auf die Ausbildungsperiode 2010/11.

	Inhalt	Kompetenz	Dauer
Rhetorik, Vortragstechnik, kompetent auftreten	Haltung, Blick, Stimme, Sprache Aufbau von Referaten Präsentationsmittel gezielt und wirkungsvoll einsetzen Eigene Körpersprache wahrnehmen und steuern	Kommunikation (mdl.) Präsentationstechnik	½ Tag
Verstehen und Verstanden werden	Kommunikationsmodell in Alltagskommunikation nutzbringend anwenden	Kommunikation (mdl.)	½ Tag
Schwierige Kundengespräche	Umgang mit Aggression, Drohungen und fehlender Kooperation	Kommunikation (mdl.) Kritikfähigkeit Konfliktfähigkeit	½ Tag
Schreibwerkstatt Medien	Mediengerechte Texte verfassen	Kommunikation (schr.) Medienkenntnisse	½ Tag
Interviews mit Medien	Vorbereitung und Durchführung eines Medienauftrittes Interviewtraining	Kommunikation (mdl.) Medienkenntnisse	½ Tag

5.2 Praxisbegleitung

Unter Praxisbegleitung verstehen wir die Begleitung von Organisationseinheiten, Teams, Gruppen und Einzelpersonen durch ausgewiesene Fachpersonen. Die Anlässe für diese Begleitungen sind vielfältig: Organisations- und Teamentwicklungsprozesse, persönliche Fragestellungen im Führungsalltag, Führungsausbildungen (WBK¹⁰², WBK¹⁰³ und WBK¹⁰⁶) etc.

Die Form der Praxisbegleitung (Prozessbegleitung, Einzel-, Team- und Gruppencoachings oder Intervention) richtet sich nach der Aufgabenstellung und dem Ziel der Massnahme.

5.2.1 Praxisbegleitung im Detail

Das unten beschriebene Ausbildungsangebot ist exemplarisch und bezieht sich auf die Ausbildungsperiode 2010/11.

	Inhalt	Kompetenz	Dauer
Gruppencoaching Die Gruppen werden von einer ausgebildeten Fachperson aus den Bereichen Coaching, Supervision oder Psychologie geleitet	Wahrnehmung der eigenen Führungssituation schärfen Wesentliche Aspekte des eigenen Führungsverhaltens kennen Lösungsansätze für konkrete Führungsfragen entwickeln und finden Von den Erfahrungen und Fragestellungen anderer für die eigene Praxis lernen	Berufsethos Helikoptersicht Belastbarkeit Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen Verantwortungsübernahme Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen Einfühlungsvermögen, Empathie Kommunikationsfähigkeit Kritikfähigkeit Konfliktfähigkeit	Gemäss Vereinbarung
Einzelcoaching Nach Zielvereinbarung zwischen PEI, vorgesetzter Person, zu coachender Person und Coach	Gemäss Vereinbarung	Gemäss Vereinbarung	Gemäss Vereinbarung
Teamentwicklung Nach Zielvereinbarung zwischen PEI, Amt/Abteilung und Fachperson	Gemäss Vereinbarung	Gemäss Vereinbarung	Gemäss Vereinbarung
Organisationsentwicklung Nach Zielvereinbarung zwischen PEI, Amt/Abteilung und Fachperson	Gemäss Vereinbarung	Gemäss Vereinbarung	Gemäss Vereinbarung

5.3 Gruppenkurse

Bei den Gruppenkursen handelt es sich um eine auf die Bedürfnisse einer Abteilung, eines Amtes oder einer Fachgruppe zugeschnittene Dienstleistung. Die PEI entwickelt diese Ausbildungen im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der betroffenen Organisationseinheit, die sich auch an den Kosten der Ausbildung beteiligt. Anlass für einen Gruppenkurs können organisationale Veränderungen sein (z.B. Übernahme von neuen Aufgaben) oder neue Anforderung aus der Umwelt (z.B. Gesetzesänderungen, Zunahme von Drohungen durch Kunden) sein.

6 Externe Kurse

Zu Themen, zu denen der Kanton Solothurn selber keine Kurse durchführt, stellt die Abteilung PEI einen Überblick über externe Angebote zusammen. Interessierte können sich dort über externe Ausbildungsmöglichkeiten informieren und beraten lassen. Externe Kursbesuche werden gemäss dem RRB Nr. 2637 vom 17. Dezember 2002 „Rahmenbedingungen zur Bewilligung von Gesuchen zum Besuch von Tagungen, Konferenzen, Repräsentationen und Kursen (externe Ausbildungsveranstaltungen)“ über die Amtskredite finanziert.

7 Die Weiterbildungskurse an der FHNW Schweiz

Das unten beschriebene Kursangebot ist exemplarisch und bezieht sich auf die Ausbildungsperiode 2010/11.

	Inhalt	Kompetenz	Dauer	Gruppenoaching	Reflexionsbericht	ECTS
WBK¹⁰¹ Führungsgrundlagen	Individuell gemäss Zieldefinition der Standortbestimmung		9 Tage			
WBK¹⁰² Basis Operative Führung	Führungsrolle und Führungselbstverständnis Personalführungskreislauf Führen mit Zielen Personalselektion Verhalten als Führungsperson	Fachkenntnisse Führungssystem Kanton Solothurn Fachkenntnisse Personalselektion Zielorientiertes Handeln Motivationsfähigkeit Berufsethos	5 Tage plus 20 h Coaching	x	x	4
WBK¹⁰³ Public Management	Betriebswirtschaft WOV allgemein Instrumente Kanton Solothurn Führen mit Zielen Verhalten als Führungsperson	Fachkenntnisse Führungssystem Kanton Solothurn Zielorientiertes Handeln Umgang mit Ressourcen Planungs- und Organisationsfähigkeit	4 Tage plus 30 h Coaching	X	X	4
WBK¹⁰⁴ Fachführung	Führen ohne Macht Mit Wissen überzeugen Kooperation im Team	Zielorientiertes Handeln Motivationsfähigkeit Initiative Engagement Flexibilität Verantwortungsübernahme Selbstbewusstsein Lernfähigkeit Denk- und Auffassungsvermögen Problemlösefähigkeit Strukturelle Einflussnahme Fach- und bereichsübergreifendes Arbeiten Konzeptionelles Denken Kommunikationsfähigkeit Durchsetzungsfähigkeit	4 Tage plus 30 h Mentoring			
WBK¹⁰⁵ Projektmanagement	Einführung in Projektmanagement	Fachkompetenz Projektmanagement	5 Tage plus Projektbericht			
WBK¹⁰⁶ Führungsverhalten trainieren	Training im berufsnahen Umfeld	Kommunikation Empathie Konfliktfähigkeit Soziale Einflussnahme Durchsetzungsfähigkeit Verhandlungsfähigkeit	4 Tage plus 30 h Coaching	X	X	4

8 Finanzen

Dieses Konzept wird innerhalb des bestehenden Budgets realisiert. Bei der Kostenbeteiligung des Kantons an den Studiengängen der FHNW gehen wir von einer abnehmenden Beteiligung aus. (vgl. Abbildung 5 unten)

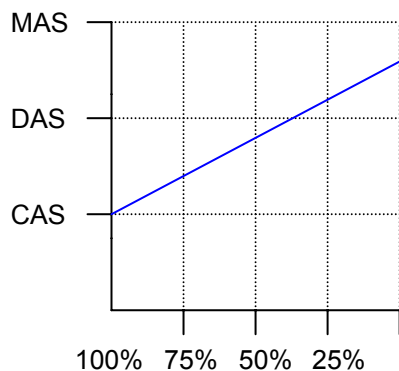


Abbildung Fehler! Unbekanntes Schalterargument. **5 Kostenbeteiligung des Kantons an zertifizierten Weiterbildungen der Mitarbeitenden**

Der Kanton Solothurn übernimmt die ganzen Ausbildungskosten des ersten CAS – Studienganges. Reflexionsberichte werden ausserhalb der Arbeitszeit geschrieben, Kurstage an Samstagen gehen zu Lasten der Teilnehmenden. Die restliche Kurszeit gilt als Arbeitszeit.

Bei einem DAS – und MAS – Studiengang beteiligen sich die Teilnehmenden an den Kurskosten. Für den DAS – Studiengang (zweiter CAS) gilt punkto Kurstagen die gleiche Regelung, wie beim ersten CAS – Studiengang. Die Diplomarbeit wird ausserhalb der Arbeitszeit geschrieben. Für den MAS – Studiengang (dritter CAS) werden die Regelungen punkto Kostenbeteiligung und Arbeitszeit im Einzelfall getroffen. Als Grundsatz gilt, die Beteiligung des Arbeitgebers nimmt mit fortlaufender Qualifizierung des Mitarbeitenden ab. Es wird jedoch der unmittelbare Nutzen des Arbeitgebers (z.B. Nutzen aus der Diplomarbeit) in die Erwägungen einbezogen.

9 Literaturangaben

Mayerhofer W., Meyer M., Streyer J., (2005). Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien: Linde.

Personalamt des Kantons Bern. Merkblatt: Schlüsselkompetenzen im Kompetenzmodell Kantonale Verwaltung Bern.