POLIS:
Seminare für Staat. Stadt. Verwaltung.

Konsequent auf Erfolg ausgerichtet?

Besser gleich zu POLIS-Seminare.

SCHWIERIGE FÜHRUNGSPROZESSE MEISTERN.

Seminarprogramm für Führungskräfte in der Kommunalverwaltung

Grußworte

„Bei allen Modernisierungsvorhaben, die in den letzten Jahren zum Teil mit Hilfe von externen Beratungsinstituten bei Unternehmen versucht wurden umzusetzen, fand ein wesentlicher Aspekt bisher wenig Beachtung. Will man langfristige Kundenbindung, oder bei Verwaltungen langfristige Bürgernähe und -zufriedenheit , eine effiziente Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erreichen und durch zufriedene Mitarbeiter den Kunden/Bürger begeistern, darf man bei allen Veränderungsschritten einen wesentlichen Faktor, nämlich den Faktor Mensch, nicht aus den Augen verlieren. „People make the difference“ – denn die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist in vielen Fällen nahezu identisch. Ihn zu fördern, seine kommunikativen Kompetenzen auszubauen und ihn für die Kunden zu begeistern, schafft Wettbewerbsvorteile - auch unter Kommunen -, denn Kundenorientierung wird auch noch in Jahrzehnten ein aktuelles und essentielles Thema sein, nämlich auch noch dann, wenn Lean Management oder Business Process Reengineering als Begriffe längst nicht mehr gebraucht werden. Hier neben Standortvorteilen auch den Vorteil qualifizierter Mitarbeiter zu haben, sichert den Erfolg auch von Kommunalverwaltungen. Ein Mitarbeiter, der es gelernt hat, aktiv zuzuhören, Techniken effizienter Kommunikation zu praktizieren und dadurch letztendlich kompetent dem Kunden gegenüber aufzutreten, sichert den Erfolg der langfristigen Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Ich unterstütze daher das POLIS-Team aus Wachenheim, sich der Herausforderung der Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern im kundenorientierten Sinne anzunehmen.“

Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg, Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Marketing, Präsident der Mannheim Business School gGmbH

Grußworte

Die moderne Verwaltung fordert die Führungskräfte heraus

Nichts bleibt wie es war-oder? Bürokratien und Verwaltungen gelten als eine der wichtigsten Konstanten in unserer Gesellschaft. Diese Außensicht vieler Kritiker der öffentlichen Verwaltung ist genauso richtig wie überholt. Die öffentlichen Verwaltungen werden von vielen Bürgern weiterhin als Fossilien wahrgenommen, die sich mehr an Paragraphen als an den Bedürfnissen der Bürger orientieren. Dennoch, hinter den Pforten der Rathäuser ist seit Ende der 80er Jahre ein massiver Wandlungs-und Veränderungsprozess in Gang gekommen.

Unter den Begriffen „Neues Steuerungsmodell“ (NSM), „New Public Management“ (NSM), der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB) ist der bislang umfassendste und tiefgreifendste Reformprozess der Verwaltung eingeleitet worden.

Von entscheidender Bedeutung wird die praktische Führungsarbeit von zukünftigen Amtsleiter, Abteilungs-und Gruppenleitern. Sie zeigen durch ihr eigenes Vorbildverhalten und das tägliche „Anstoßen“ der eigenen Mitarbeiter, wie die moderne leistungs-und kundenorientierte Verwaltung zu gestalten ist. Ihr Führungsverhalten entscheidet, ob es gelingt, die neuen Paradigmen der leistungs-und Ergebnisorientierung bei steigender Komplexität und zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit an allen Handlungsfeldern und zugleich verbesserter Kundenorientierung erfolgreich zu bewältigen.

Unsere Seminare schaffen eine solide Basis für diese neue Rolle als Führungskraft. Bei unseren Seminaren stellen wir Fragen an die Entscheider in der Kommunalverwaltung von Morgen: -Wer merkt in Ihrer Abteilung, dass Sie führen? Woran merkt wer, dass Sie führen? Wenn wir Ihren Chef fragen würden, wie würde er Sie als Führungskraft beschreiben? Wie würden Ihre Mitarbeiter Ihren Führungsstil beschreiben?

Auf diese Fragen gibt es keine richtigen Antworten. Unsere Erfahrung in Führungstrainings und Beratungen macht deutlich: Die wichtigsten Erkenntnisse sind nicht vorgedacht, sondern entstehen im Prozess der Auseinandersetzung durch Anregungen von außen. Bei diesen Prozessen möchte **POLIS-Seminare** helfen und so freuen wir uns auf weiterhin effiziente und ergebnisorientierte Praxisseminare.

Dipl.Soc.Oec. Jens-Reinhold Hubert
-Leitung Inhouse-Schulungen-

Dipl-Soz.-Wirtin Jana Bertram
-Leitung externe/offene Seminare-

Baustein I

Der effiziente Umgang mit schwierigen Führungssituationen

Zielgruppe:

Führungskräfte aller Fachbereiche im öffentlichen Dienst

Dauer:

1 Tag

Methoden:

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

Führungskräfte stellen entscheidend die Weichen für den Erfolg und die Weiterentwicklung einer Verwaltung. Dies gelingt umso besser, wenn die Mitarbeiter kompetent und motiviert in die gemeinsamen Aufgaben eingebunden werden. Als Führungskraft steuern Sie diese Prozesse und gewinnen Ihre Mitarbeiter, an der Zielerreichung mitzuwirken.
Als Führungskraft ist man aber auch immer wieder gefordert, sich mit unterschiedlichen Typen von Menschen auseinanderzusetzen. Die Zusammenarbeit in der Verwaltung ist oft konstruktiv und innovativ, sie kann aber auch durch anhaltende Konflikte oder schwierige Umstände belastet sein. Schwierigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern können einen persönlichen Ursprung oder auch andere Ursachen haben. Eine kompetente Führungskraft im öffentlichen Dienst kennt die Grenzen der Verantwortung und geht sensibel mit den individuellen, persönlichen Grenzen der Mitmenschen um.
Konflikte werden im Sinne der Ziele und Werte der Verwaltung gelöst. Im Seminar lernen Sie neueste Lösungsmöglichkeiten, Vorgehenssweisen und Praxistipps kennen und reflektieren ihre eigene Führungsrolle. Im Seminar wird mit Ihren eigenen Fallbeispielen gearbeitet, so dass Sie sofort mit der Umsetzung des Gelernten beginnen können.

Inhalte:

- ☐ Rolle, Aufgaben und Identität einer Führungskraft
- ☐ Die eigene Balance finden zwischen kooperativem Führungsstil und der Autorität der Führungskraft.
- ☐ Schwierige Situationen in den Führungskontext einordnen und personen- und sachgerecht diagnostizieren.
- ☐ Diagnose weiterer schwieriger Führungssituationen (z.B. Suchtgefährdung, Mobbing, Burn-Out, Kündigung).
- ☐ Warum sich Mitarbeiter problematisch verhalten können-Hintergründe und Ursachen.
- ☐ Die Stufen des zielgerichteten Kritik-und Konfliktgesprächs
- ☐ Methodenkompetenzen: mit dem Betroffenen gemeinsam Lösungswege aus dem Konflikt finden und
- ☐ erarbeiten.
- ☐ Die Phasen zur konsequenten Entwicklung eines gemeinsamen Lösungswegs bei anhaltendem
- ☐ Problemverhalten der Mitarbeiter / arbeitsrechtliche Hintergründe und Möglichkeiten
- ☐ Das strukturierte Mitarbeitergespräch als Lösungsmodell für Konflikte.
- ☐ Zielvereinbarungen mit problematischen Mitarbeitern abschließen und überprüfen.

Baustein II

Richtig Führen bei Konflikten und Mobbing in der öffentlichen Verwaltung

Mobbing am Arbeitsplatz ist weit verbreitetes Phänomen. Es macht krank und erzeugt eine Atmosphäre der Angst und der Unsicherheit – im Team, in der Abteilung oder sogar in der gesamten Verwaltung. Und das mit weit reichenden Konsequenzen, die von der inneren Kündigung bis hin zu Produktivitätseinbußen reichen. Lernen Sie die Ursachen, Warnsymptome von Mobbing sowie wirksame Präventions- und Abwehrmaßnahmen kennen und sorgen sie ein für konflikt- und mobbingfreies Klima in Ihrer Verwaltung! Im Seminar wird anhand Ihrer Fallbeispiele gearbeitet. Sie kennen die Bausteine konstruktiven Konfliktmanagements und schulen so Ihre notwendigen Führungskompetenzen.

Inhalte:

- ☐ Definition von Mobbing und Ursachen von Mobbing
- ☐ Warnsymptome von Mobbing
- ☐ Unterscheidung von Konflikten und Mobbing
- ☐ Gesundheitliche Auswirkungen
- ☐ Berufliche Auswirkungen
- ☐ Mobbingfallen
- ☐ Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
- ☐ Prävention von Mobbing
- ☐ Wirtschaftliche Folgekosten für die Verwaltung
- ☐ Maßnahmen und Verhalten auf Seiten des Opfers
- ☐ Gespräche mit Mobbingopfern
- ☐ Mediation als Lösungsweg
- ☐ Rechtliche Aspekte von Mobbing
- ☐ Erfolgreicher Umgang mit eskalierenden Konflikten in Teams
- ☐ Mobbing-Abwehr durch strukturierte Kraftfeldanalyse
- ☐ Beratungsgespräche mit Führungskräften und der Personalabteilung
- ☐ Aufbau eines Konfliktmanagement-Systems innerhalb der Verwaltung

Zielgruppe:

Führungskräfte aller Fachbereiche

Dauer:

1 Tag

Methoden:

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

Baustein III

Spezialseminar für Führungskräfte: „Innere Kündigung“ als Motivationsproblem: Warum Mitarbeiter Ihr Engagement „auf Null setzen“.

Mitarbeiter, die in der Verwaltung innerlich gekündigt haben, sind unproduktiv und teuer. Dabei ist das Phänomen der "Inneren Kündigung" keine Seltenheit. Ehemals engagierte Mitarbeiter leisten dann nur noch Dienst nach Vorschrift. Doch das ist für das ungeschulte Auge nahezu unsichtbar. Mit dem richtigen Know-How gelingt es, die entscheidenden Faktoren im Blick zu behalten und dadurch positiv auf entscheidende Arbeitsbedingungen einzuwirken. Das Seminar vermittelt u.a. Basiswissen zur Interpretation verbaler und nonverbaler Signale und gibt Methoden an die Hand, kritisches Mitarbeiterverhalten in Kooperation umzusetzen. Die Teilnehmer sensibilisieren ihr Wahrnehmungsvermögen und erwerben neue, wirksame Handlungsalternativen.

Zielgruppe:

Führungskräfte aller Fachbereiche

Dauer:

1 Tag

Methoden:

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

Inhalte:

- ☐ Bereitschaft zu mehr Engagement fördern
- ☐ Methoden für den konstruktiven Umgang mit Fehlern
- ☐ Fehlentwicklung im Verwaltungsklima erkennen
- ☐ Verwaltungskultur
- ☐ Kritik üben - Kritik zulassen
- ☐ Verbesserungsmanagement
- ☐ Entscheidungsfreiheiten der Mitarbeiter richtig gestalten
- ☐ Vertrauen verdienen - Vertrauen schenken
- ☐ Führungsstile und Motivation
- ☐ Hemmendes und förderndes Verhalten der Führungskraft bei „Innerer Kündigung“
- ☐ Umgang mit Erwartungen
- ☐ Gerechte Entscheidungen treffen - transparent und fair
- ☐ Klärungsgespräch und Gesprächsführung

Baustein IV

Als Führungskraft stark im Umgang mit psychosozialen Konflikten und belasteten Mitarbeitern am Arbeitsplatz

Zielgruppe:

Führungskräfte aller Fachbereiche

Dauer:

1 Tag

Methoden:

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

Letzte wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Krankheitstage und Fehlzeiten wegen psychischer Belastungen nehmen zu (DER SPIEGEL, 25.07.2011). Nicht immer sind Konflikte gut und nicht selten werden aus Schwierigkeiten manifeste Probleme. Oft stecken persönliche Probleme, Fehlbelastungen der Mitarbeiter, unterschiedliche Präferenzen oder eben seelische Erkrankungen dahinter. Zu Letzteren benötigt es ein konkretes Handlungswissen und grundlegende Handlungskompetenzen im Umgang mit psychischen Erkrankungen. Führungskräfte fühlen sich oft überfordert im Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitern. Im Seminar vermitteln wir ein Basiswissen für die Formen psychischer Erkrankungen. Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung eines unterstützenden, aber auch führenden Umgangs mit psychisch erkrankten Mitarbeitern.

Inhalte:

- ☐ So erkennen Sie frühzeitig, wie Sie als Führungskraft seelisch belasteten und erkrankten Mitarbeitern Hilfestellung bieten können.
- ☐ So stärken Sie Ihre Führungskompetenz und erhalten Sie Sicherheit im Umgang mit entsprechenden Situationen am Arbeitsplatz.
- ☐ So schützen Sie effizient das „psychosoziale Gleichgewicht“ in der Verwaltung. Die Führungskraft als Gesundheitsmanager im Kontext psychischer Erkrankungen?
- ☐ Wege und Grenzen
- ☐ Leistungsfähigkeit und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz: Wenn Mitarbeiter erkranken - Ursachen, Verlauf, Intervention
- ☐ Früherkennung am Arbeitsplatz? Beispiele: Häufige und bekannte Krankheitsbilder
- ☐ Personalführung im Umgang mit Belastungen und Erkrankungen:
- ☐ Rechtliche Grundlagen
- ☐ Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche und Gestaltung eines Team-Dialogs