

Führungskräftefortbildungskonzept der nordrhein-westfälischen Verwaltungsgerichtsbarkeit



Oberverwaltungsgericht für das Land NRW



Verwaltungsgericht Münster



Verwaltungsgericht Minden



Verwaltungsgericht Düsseldorf



Verwaltungsgericht Gelsenkirchen



Verwaltungsgericht Aachen



Verwaltungsgericht Köln



Verwaltungsgericht Arnberg



Münster, im Mai 2021

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Verwirklichung effektiven verwaltungsgerichtlichen Rechtsschutzes wird wesentlich durch den prägenden Einfluss von Führungskräften auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der nordrhein-westfälischen Verwaltungsgerichtsbarkeit bestimmt. Fortbildung von Führungskräften dient der Entwicklung und Intensivierung von Fähigkeiten und Eigenschaften, die zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung unerlässlich sind. Die regelmäßige Teilnahme an Fortbildungen ist vor diesem Hintergrund als spezifische Anforderung solcher Ämter und Funktionen anzusehen und wird von allen Führungskräften erwartet.

Das vorliegende Führungskräftefortbildungskonzept knüpft an das am 14. Juli 2020 in Kraft getretene Konzept über die Einführung verpflichtender Fortbildungen für Führungskräfte in der Justiz NRW des Ministeriums der Justiz an und konkretisiert es für die nordrhein-westfälische Verwaltungsgerichtsbarkeit. Es erfasst Führungskräfte im richterlichen Bereich ebenso wie solche im Bereich der Beamten und Tarifbeschäftigten. Das Konzept nimmt sämtliche Stadien der Führungskräftefortbildung – von der bevorstehenden Übernahme von Führungsverantwortung über deren erstmalige Wahrnehmung bis hin zur fortgeschrittenen Phase – systematisch in den Blick. Auf diese Weise trägt das Konzept dem Leitbild des lebenslangen Lernens Rechnung; seine Umsetzung soll Führungskräfte auch zur professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen befähigen.

Ich danke denjenigen, die an der Erstellung des Konzepts mitgewirkt haben, und erhoffe mir eine erfolgreiche Umsetzung durch aktive Mitwirkung aller Beteiligten.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, consisting of the first letters of the first and last names, 'Ri- da Brandts', written in a cursive style.

Dr. Ricarda Brandts
Präsidentin des Oberverwaltungsgerichts
für das Land Nordrhein-Westfalen

I. Einleitung.....	7
II. Fortbildungsangebote	8
1. Fortbildungsangebot der Justizakademie NRW.....	8
2. Angebote weiterer Fortbildungseinrichtungen.....	9
3. Transfer und Coaching, Selbststudium	10
III. Stadien der Führungskräftefortbildung	10
1. Vor der Übernahme von Führungsverantwortung.....	10
2. Nach der (erstmaligen) Übernahme von Führungsverantwortung	11
3. Fortgeschrittene Führungserfahrung	11
IV. Führungskräftefortbildung im richterlichen Bereich.....	12
1. Gerichtsleitung.....	12
a) Vor der Funktionsübernahme	12
b) Nach der Funktionsübernahme	13
c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung	13
2. Dezernentinnen und Dezernenten	13
a) Vor der Funktionsübernahme	14
b) Nach der Funktionsübernahme	14
c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung	15
3. Vorsitzende.....	15
V. Führungskräftefortbildung der Beamten und Beschäftigten.....	16
1. Dezernentinnen und Dezernenten am OVG	16
a) Vor der Funktionsübernahme	17
b) Nach der Funktionsübernahme	17
c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung	17
2. Geschäftsleitung	17
a) Vor der Funktionsübernahme	18
b) Nach der Funktionsübernahme	18
c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung	19
3. Gruppenleitungen, denen Führungskompetenzen übertragen sind.....	19
a) Vor der Funktionsübernahme	19

b) Nach der Funktionsübernahme	20
c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung	20
4. Leitung der Wachtmeisterei	20
a) Vor der Funktionsübernahme	20
b) Nach der Funktionsübernahme	21
c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung	21
VI. Zugang zu Führungskräftefortbildungen.....	21
1. Ausschreibung.....	21
2. Auswahlentscheidung.....	22

I. Einleitung

Führungskräfte haben einen prägenden Einfluss auf die individuelle Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der nordrhein-westfälischen Verwaltungsgerichtsbarkeit. Die Art und Weise der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe beeinflusst die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Bediensteten und damit die Qualität ihrer Aufgabenwahrnehmung in erheblichem Maße. Sie bestimmt damit wesentlich die Verwirklichung des in Art. 19 Abs. 4 des Grundgesetzes verbürgten Rechts auf Gewährung effektiven Rechtsschutzes.

Zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung benötigen Führungskräfte neben der jeweiligen Sachkompetenz, die ebenfalls Gegenstand von Fortbildungen ist, besondere, ausgeprägte Fähigkeiten, zu denen Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, Zielorientierung, Strukturierungsfähigkeit, Delegationsfähigkeit und -bereitschaft, Durchsetzungskraft, Konflikt- und Vermittlungsfähigkeit sowie die Fähigkeit, das Potential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und zu fördern, zählen. Die maßgeblich auf Persönlichkeit und Erfahrung beruhende Entwicklung dieser Eigenschaften kann durch Fortbildung intensiviert werden.

Fortbildung von Führungskompetenzen umfasst sowohl die Vorbereitung auf die erstmalige Übernahme von Führungsverantwortung als auch die (fortlaufende) Förderung und Weiterentwicklung während der Ausübung einer Führungsaufgabe. Neben der Vermittlung grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten soll sie funktions-spezifischen Bedürfnissen sowie unterschiedlichen Vorkenntnissen und -erfahrungen Rechnung tragen. Gleichzeitig sind Möglichkeiten zum funktionsübergreifenden Austausch zu schaffen sowie gemeinsame Schnittmengen unterschiedlicher Führungsebenen nutzbar zu machen.

Das Erkennen der Notwendigkeit von Fortbildung und die Bereitschaft zur Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen ist unerlässliche Voraussetzung für die Übernahme von Führungsverantwortung. Fortbildung kann nur dann das gleichmäßige Vorhandensein qualitativ hochwertigen und den aktuellen Erkenntnissen entsprechenden Wissens im Umgang mit Leitungsfragen gewährleisten, wenn sich auch diejenigen Führungskräfte fortbilden, die bereits über erhebliche Führungserfahrung

bzw. -kompetenz verfügen. Die regelmäßige Teilnahme an entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen wird daher von allen Führungskräften erwartet. Diese Erwartungshaltung ist von den jeweiligen Dienstvorgesetzten – bei der täglichen Zusammenarbeit bzw. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen – deutlich zu kommunizieren.

Das vorliegende Führungskräftefortbildungskonzept knüpft an die Inhalte des am 14. Juli 2020 in Kraft getretenen Konzepts über die Einführung verpflichtender Fortbildungen für Führungskräfte in der Justiz NRW des Ministeriums der Justiz an und nimmt die für die nordrhein-westfälische Verwaltungsgerichtsbarkeit gebotenen Konkretisierungen und Ergänzungen vor. Für die Führungskräfte wird damit die aus § 13 Satz 1 LRiStaG beziehungsweise § 42 Abs. 2 LBG NRW folgende Pflicht zur Fortbildung weiter ausgestaltet.

II. Fortbildungsangebote

Für die Angehörigen der nordrhein-westfälischen Verwaltungsgerichtsbarkeit besteht ein breites Spektrum an spezifisch auf Führungskräfte zugeschnittenen Fortbildungsangeboten.

1. Fortbildungsangebot der Justizakademie NRW

Fortbildung von Führungskräften fußt primär auf dem ausdifferenzierten Führungskräftefortbildungsprogramm der Justizakademie des Landes Nordrhein-Westfalen, welches sich in Grundlagen- und Vertiefungsveranstaltungen unterteilt. In den Grundlagenstaffeln „Denken und Handeln als Führungskraft“ werden zunächst die für gute Führung erforderlichen Basiskenntnisse vermittelt. Diese betreffen im Wesentlichen folgende Bereiche:

- Selbstverständnis als Führungskraft
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Kommunikation im Führungsalltag

Die Grundlagenstaffeln finden in mehreren Abschnitten mit jeweils einigen Wochen bzw. Monaten Abstand in einer festen Gruppe statt. Dies ermöglicht den

kontinuierlichen Austausch mit den Referierenden und den weiteren Teilnehmenden über konkrete Führungssituationen und damit eine vertiefende Reflexion bei der Gewinnung von Führungserfahrung.

An das in den Grundlagenstaffeln vermittelte Basiswissen knüpfen die Vertiefungsveranstaltungen des Fortbildungsprogramms der Justizakademie an. Sie bieten ein breites Spektrum unterschiedlicher Themenschwerpunkte und dienen der Vermittlung bzw. Vertiefung spezifischer Kompetenzen. Zu den Angeboten gehören unter anderem:

- Selbstmanagement, Selbstführung (z.B. „Gesundes Führen“, „Supervision“)
- Personal und Organisationsentwicklung (z.B. „Führen und Leiten in Veränderungsprozessen“, „Führung 4.0 – Digitalisierung als Herausforderung für Führungskräfte“, „Führen bei unterschiedlichen Arbeitsmodellen“)
- Kommunikation und besondere Führungssituationen (z.B. „Beurteilungsgespräche führen“, „Führen von Mitarbeitergesprächen“, „Konfliktmanagement“)

Das Führungskräftefortbildungsprogramm der Justizakademie wird bedarfsorientiert fortgeschrieben sowie durch interaktive Angebote auf der Bildungsplattform der Justizakademie ergänzt.

2. Angebote weiterer Fortbildungseinrichtungen

Neben das Angebot der Justizakademie treten die Veranstaltungen zur Führungskräftefortbildung der Deutschen Richterakademie und der Fortbildungsakademie Mont-Cenis des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes NRW. Führungskräftefortbildungen werden zudem im bezirklichen Rahmen der Verwaltungsgerichtsbarkeit des Landes NRW veranstaltet, z.B. zu aktuellen Fragen des Gesundheitsmanagements oder zum „Changemanagement“. Dieser Rahmen schafft die Möglichkeit eines gerichtส์übergreifenden

(Erfahrungs-)Austauschs. Weitere Fortbildungsmöglichkeiten können durch gerichtssinterne Veranstaltungen eröffnet werden.

3. Transfer und Coaching, Selbststudium

Ergänzend zur Wahrnehmung von Tagungsangeboten besteht die Möglichkeit, an Transfertagen und Coachings teilzunehmen. Sie geben Gelegenheit zur Reflexion und Evaluierung des in den Seminaren Erlernten und seiner praktischen Anwendung. Darüber hinaus ist für eine Führungskraft die Aneignung bzw. Erweiterung von Kompetenzen durch Selbststudium gewinnbringend. Geeignete Literatur steht in den Bibliotheken der Gerichte zur Verfügung.

III. Stadien der Führungskräftefortbildung

Der individuelle Fortbildungsbedarf wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Er hängt – neben dem jeweiligen ämterspezifischen Anforderungsprofil – vor allem davon ab, ob die Übernahme einer Führungsfunktion noch bevorsteht oder ob entsprechende Aufgaben bereits ausgeübt werden. In letzterem Fall sind Art und Umfang des individuellen Fortbildungsbedarfs ferner davon geprägt, ob die Führungsfunktion gerade erst übernommen wurde oder ob bereits fortgeschrittene, mehrjährige Führungserfahrung vorliegt. Die Führungskräftefortbildung trägt diesen unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung.

1. Vor der Übernahme von Führungsverantwortung

Vor der Übernahme von Führungsverantwortung ist es erforderlich, sich mit den fachlichen und persönlichen Auswirkungen des anstehenden Rollenwechsels auseinanderzusetzen. Hier sind Fortbildungen hilfreich und grundsätzlich notwendig, welche die (abstrakten) Grundlagen der Führung und das in Bezug auf die künftige Führungsverantwortung erforderliche Selbstverständnis vermitteln (vgl. dazu unter II. 1.: Grundlagenstaffeln). Eine mangelnde Bereitschaft, entsprechende Fortbildungsangebote zu besuchen, deutet auf ein Selbstverständnis hin, das der Übernahme von Führungsverantwortung entgegensteht. Inwieweit Fortbildungsveranstaltungen schon im Voraus wahrgenommen werden können, richtet sich maßgeblich danach, ob sich die Übernahme der Führungsfunktion frühzeitig abzeichnet oder ob sie kurzfristig erfolgt.

2. Nach der (erstmaligen) Übernahme von Führungsverantwortung

Bei der erstmaligen Übernahme von Führungsverantwortung ist primäres Ziel der Führungskräftefortbildung, die in diesem Zeitpunkt noch fehlenden Grundlagen sowohl hinsichtlich der Führungskräftefortbildung im engeren Sinne als auch des erforderlichen Fachwissens zu schaffen bzw. zu ergänzen. Falls die jeweilige Grundlagenstaffel noch nicht besucht wurde, erfolgt die Teilnahme bei der nächsten Gelegenheit. Im Anschluss daran sollte die Möglichkeit wahrgenommen werden, sich vor dem Hintergrund (erster) eigener Erfahrungen zu konkreten Fragestellungen und Herausforderungen (weiter) fortzubilden und Bezüge zu praktischen Alltagssituationen herzustellen (z.B. „Schwierige Führungssituationen“, „Führung 4.0 – Digitalisierung als Herausforderung für Führungskräfte“ oder „Führen bei unterschiedlichen Arbeitsmodellen“ – Stichwort: Homeoffice sowie spezifische Fachfortbildungen etwa „Haushaltsrecht“ oder „Beurteilungen von Richterinnen und Richtern“). Fortbildungsveranstaltungen können sowohl inhaltlich als auch zeitlich flexibel an individuelle Bedürfnisse angepasst werden. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, grundlegende Fragen zu vertiefen und speziellen Problemfeldern des Führungsalltags Rechnung zu tragen. Angesichts der mit der Übernahme von Führungsverantwortung einhergehenden (neuen) Herausforderungen bedeutet die Teilnahme an (mehrtägigen) Fortbildungen gerade in dieser Phase eine besondere Anstrengung; zugleich ist der zu erwartende Nutzen aber besonders hoch. Auch deshalb ist es die Aufgabe der jeweiligen Dienstvorgesetzten, zur Teilnahme an Fortbildungen zu ermutigen. In den ersten zwei bis drei Jahren nach erstmaliger Übernahme der Führungsfunktion sollte der Besuch von drei vertiefenden Fortbildungsveranstaltungen (z.B. aus dem Führungskräftefortbildungsangebot der Justizakademie) angestrebt werden.

3. Fortgeschrittene Führungserfahrung

Auch in der Phase fortgeschrittener Führungserfahrung hat kontinuierliche Führungskräftefortbildung einen hohen Stellenwert. Nach dem Grundsatz "Qualität erhalten – Professionalität steigern" sichert und vertieft die fortlaufende Teilnahme an Fortbildungen Fach- und Führungskompetenzen, hält zur regelmäßigen Reflexion der Führungsverantwortung sowie des eigenen Handelns an und unterstützt den richtigen Umgang mit sich verändernden Aufgaben (insbe-

sondere zur Personal- und Organisationsentwicklung, etwa: „Führen und Leiten in Veränderungsprozessen“ sowie „Gesunde Führung“). Fortbildung in dieser Phase schafft – im Arbeitsalltag eher selten vorhandene – Gelegenheiten zum Austausch mit anderen Führungskräften außerhalb des eigenen Gerichts. Dies ermöglicht sowohl die Diskussion von konkreten Führungssituationen als auch die Reflexion des eigenen Verhaltens. Insoweit sind Gruppencoachings sinnvoll und zielführend. Auf diese Weise eröffnet Führungskräftefortbildung neue Perspektiven, fördert das Verständnis für abweichende Sichtweisen und regt eine stetige Weiterentwicklung des Führungsstils an. Erfahrene Führungskräfte sollten entsprechende Fortbildungsveranstaltungen daher – auch angesichts ihrer Vorbildfunktion – regelmäßig und mindestens alle zwei Jahre besuchen.

IV. Führungskräftefortbildung im richterlichen Bereich

1. Gerichtsleitung

Der Führungs- und Leitungskompetenz von Präsidentinnen und Präsidenten sowie Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten kommt neben den erforderlichen Sachkompetenzen eine besondere Bedeutung zu (vgl. zum ämterspezifischen Anforderungsprofil: Punkt 2.2.2.3 des Personalentwicklungskonzepts). Delegationsfähigkeit, Förderung der Gerichtsangehörigen, Konflikt- und Vermittlungsfähigkeit, Strukturierungsfähigkeit, unternehmerisches Denk- und Handlungsvermögen sowie Loyalität und Repräsentationsfähigkeit sind hier als besonders wichtige funktionsprägende Merkmale zu nennen. Die in eines der genannten Ämter beförderten Personen waren typischerweise bereits vor der Übernahme ihres Amtes für einen längeren Zeitraum als Führungskraft (regelmäßig als Dezernentin oder Dezernent in der Gerichtsverwaltung) tätig und haben dabei – gemäß dem Personalentwicklungskonzept sowie der Beurteilungs-AV – bereits Führungs- und Leitungskompetenzen erworben. Dementsprechend knüpft Führungskräftefortbildung bei dieser Personengruppe an bereits durch entsprechende Erfahrungen und Fortbildungen (vgl. unter IV. 2.) ausdifferenzierte und gefestigte Führungskompetenzen an.

a) Vor der Funktionsübernahme

Aus den vorstehenden Gründen ist der Besuch von Fortbildungen, die die Grundlagen der Führung vermitteln, für die in eines der genannten Ämter

zu befördernden Personen meist nicht mehr erforderlich. Eine eigenständige Auseinandersetzung mit den fachlichen und persönlichen Auswirkungen des anstehenden Rollenwechsels ist hingegen zwingend geboten. Gegebenenfalls bietet sich schon zu diesem Zeitpunkt der gezielte Besuch von Fortbildungsveranstaltungen in Bereichen an, in denen noch Fortbildungsbedarf besteht.

b) Nach der Funktionsübernahme

Nach der Funktionsübernahme erfolgt der Besuch von Veranstaltungen, welche die Führungskompetenzen vertiefen (siehe dazu unter II. 1.: Vertiefungsveranstaltungen). Der Fortbildungsumfang ist aufgrund der mit dem Rollenwechsel verbundenen Herausforderungen am individuellen Bedarf sowie den vorhandenen zeitlichen Kapazitäten auszurichten. Die besonders hohe zeitliche Beanspruchung in dieser Phase darf dem Besuch von Fortbildungsveranstaltungen jedoch nicht im Wege stehen. Bei der Auswahl können sowohl akute, sich im Führungsalltag stellende Herausforderungen (z.B. „Mitarbeitergespräche in Zeiten von Trennung, Tod und Trauer“) berücksichtigt als auch allgemeine Führungsthemen (etwa „Wertschätzende Führung“ oder „Herausforderung Mitarbeiterführung – Kluge Strategien im Umgang mit Stress und Belastung“) aufgegriffen werden.

c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung

Bei den – in der Regel langjährig ausgeübten – Ämtern in der Gerichtsleitung hat Führungskräftefortbildung dauerhaft die Funktion, zu kontinuierlicher Reflexion des eigenen Handelns sowie zu regelmäßigem Austausch anzuhalten und neue Impulse zu setzen (etwa „Praxis des Führungsalltags“ sowie Gruppencoachings). Der Besuch von Fortbildungen ist zudem angesichts der den genannten Ämtern in besonderem Maße zukommenden Vorbildfunktion geboten.

2. Dezernentinnen und Dezernenten

Richterliche Dezernentinnen und Dezernenten werden in der Regel in den Aufgabenbereichen Personalangelegenheiten, Rechtspolitik, Organisation, Statis-

tik, Aus-/Fortbildung, Justizschadenssachen, Bibliothek sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Je nach konkretem Aufgabenzuschnitt differiert der im Hinblick auf Leitungs- und Führungskompetenzen bestehende Fortbildungsbedarf. Soweit mit der jeweiligen Aufgabe Personalverantwortung einhergeht, müssen Richterinnen und Richter (oftmals erstmalig) Führungsverantwortung übernehmen, die regelmäßig dienstgruppenübergreifend ist. Die Betrauung mit Dezernententätigkeiten dient auch der (verstärkten) Ausbildung der vorstehenden Kompetenzen. Diese können während der übertragenen Tätigkeit erworben bzw. erweitert werden. Dem Besuch von Führungskräftefortbildungen kommt damit ein hoher Stellenwert zu, um neue Führungspersönlichkeiten zu entwickeln.

a) Vor der Funktionsübernahme

Vor der Funktionsübernahme ist es richterlichen Dezernentinnen und Dezernenten regelmäßig nicht möglich, sich durch Fortbildungsveranstaltungen längerfristig und umfassend auf die anstehende Tätigkeit vorzubereiten, weil diese oftmals kurzfristig erfolgt. Gleichwohl kann es sich im Einzelfall anbieten, Fortbildungen zu Führungsthemen, an denen ein besonderes Interesse besteht, schon vor der Übernahme der Führungsaufgabe zu besuchen. Daneben ist es begrüßenswert, wenn Richterinnen und Richter schon vor Übernahme einer Dezernententätigkeit in einer projektbezogenen Arbeitsgruppe Erfahrungen in der Gerichtsverwaltung sammeln.

b) Nach der Funktionsübernahme

In der sich an die Funktionsübernahme anschließenden Phase ist zunächst der Besuch der Grundlagenschulung „Denken und Handeln als Führungskraft für Richterinnen und Richter“ geboten, falls der konkrete Aufgabenzuschnitt einen erheblichen Anteil an Personalführung umfasst. Darüber hinaus sollte der Besuch von thematisch zu den individuellen Erfordernissen und Bedürfnissen passenden Vertiefungsveranstaltungen in dem unter III. dargelegten Umfang angestrebt werden (z.B. „Führung in Teilzeit: Karriere, Familie und Leben“ oder „Achtsamkeit und Führung“). Sofern das jeweilige Dezernat keine Personalführung oder diese nur zu

einem geringen Anteil beinhaltet, sollten thematisch zu den jeweiligen Erfordernissen und Bedürfnissen passende Führungskräftefortbildungen besucht werden.

c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung

Im Stadium fortgeschrittener Führungserfahrung gilt es, die erworbenen Führungskompetenzen zu festigen und zu erweitern und sich auf diese Weise gegebenenfalls auch auf Führungsaufgaben mit (stärkerer) Personalverantwortung vorzubereiten.

3. Vorsitzende

Das Amt einer Vorsitzenden Richterin bzw. eines Vorsitzenden Richters ist ebenfalls mit Führungsverantwortung verbunden und verlangt besondere Führungsqualitäten. Spruchkörpervorsitzende sind zwar nicht Führungskräfte im engeren Sinne, weil ihnen nicht die Eigenschaft eines Dienst- oder Fachvorgesetzten mit entsprechenden personal- und disziplinarrechtlichen Befugnissen zukommt (vgl. Punkt 2.8 des Personalentwicklungskonzepts, Punkt 4.2.4 des Fortbildungskonzepts sowie Punkt 3 des Konzepts über die Einführung verpflichtender Fortbildungen für Führungskräfte in der Justiz NRW). Jedoch stehen sie bei der Leitung des Spruchkörpers in der Verantwortung, mit den Richterinnen und Richtern sowie den Mitarbeitenden der Serviceeinheiten für einen geordneten Geschäftsbetrieb zu sorgen und sie für die gemeinsame Zielsetzung zu motivieren. Es ist deshalb eine besondere Art der Führung erforderlich, die als laterale Führung bezeichnet werden kann. Sie bedarf vor allem einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den Mitgliedern des Spruchkörpers. Diese basiert auf Wertschätzung, Empathie sowie Transparenz und Authentizität eigenen Handelns. Der Ausbau von Führungskompetenzen sollte deswegen insbesondere die Gestaltung und Organisation der Arbeitsabläufe im Spruchkörper, die Kommunikation und Gesprächskultur, die Einarbeitung und Integration von neuen Mitgliedern des Spruchkörpers, insbesondere von Proberichterinnen und Proberichtern, die Beziehungsgestaltung und Motivation sowie den Umgang mit Konflikten im Blick haben.

Die zu Vorsitzenden beförderten Personen können regelmäßig auf ihre als Mitglied mehrerer Spruchkörper gewonnenen Einblicke in die Tätigkeit von Vorsitzenden zurückgreifen, vielfach auch auf Erfahrungen als stellvertretende Vorsitzende. (Führungskräfte-)Fortbildung für Vorsitzende knüpft an dieses Wissen an.

Eine regelmäßige Teilnahme an solchen Fortbildungen sollte von Vorsitzenden zur Festigung und Vertiefung ihrer Führungs- bzw. Leitungskompetenzen angestrebt werden. Die Frequenz der Teilnahme wird jedoch regelmäßig deutlich unterhalb des unter III. dargestellten Zielkorridors für klassische Führungskräfte liegen.

Neben den unter II. aufgeführten Fortbildungsangeboten sollten Vorsitzende die speziell auf die Leitungsfunktion von Vorsitzenden zugeschnittene Fortbildung „Primus inter pares – die Führung von gerichtlichen Spruchkörpern“ besuchen. Weitere Fortbildungsangebote, die sich schwerpunktmäßig den vorstehend genannten Aufgabenbereichen widmen und insbesondere den Austausch unter Vorsitzenden der unterschiedlichen Verwaltungsgerichte fördern, werden entwickelt (vgl. Punkt 4.2.3 des Fortbildungskonzepts).

V. Führungskräftefortbildung der Beamten und Beschäftigten

1. Dezernentinnen und Dezernenten am OVG

Nichtrichterliche Dezernentinnen und Dezernenten beim OVG NRW haben vor der Übernahme dieser Funktion regelmäßig schon Führungsaufgaben ausgeübt und können auf ihre in diesem Rahmen erworbenen Kompetenzen zurückgreifen. Sie sind in einer Vielzahl von Sachgebieten tätig. Ihre Aufgabenbereiche umfassen u. a. die Personalangelegenheiten der Beamten und Beschäftigten, den Bereich des Gesundheitsmanagements und Arbeitsschutzes, das Haushalts- und Beschaffungswesen, Grundstücks- und Gebäudeangelegenheiten, die Behandlung von Dienstaufsichtsbeschwerden und sonstiger Eingaben sowie die gesamte IT. Als Fachvorgesetzte tragen sie Personalverantwortung (vgl. Punkt 4.3.3.1 des Fortbildungskonzepts sowie Punkt 3.2.1 des Personalentwicklungskonzepts).

a) Vor der Funktionsübernahme

Vor der Funktionsübernahme ist eine fachliche und persönliche Einarbeitung anzustreben. Eine Vorbereitung auf die erstmalige Übernahme einer der genannten (Führungs-)Aufgaben erfolgt außerdem durch die Wahrnehmung von Vertretungen im künftigen Aufgabenbereich. Soweit möglich, empfiehlt es sich – in Abhängigkeit vom jeweils vorhandenen Qualifikationsprofil –, neben dem Führungskräftefortbildungsangebot der Justizakademie Hospitationsmöglichkeiten in einem Verwaltungsdezernat eines anderen (Justiz-)Bereichs wahrzunehmen, welches dem für die Übernahme vorgesehenen Dezernat entspricht (vgl. Punkt 3.7.2.6 des Personalentwicklungskonzepts). Die (gerichtsübergreifende) Mitwirkung an Projekten und Arbeitsgruppen ist in diesem Stadium ebenfalls förderlich.

b) Nach der Funktionsübernahme

In dieser Phase sollte der Besuch von thematisch den individuellen Bedürfnissen angepassten Vertiefungsveranstaltungen in dem unter III. dargelegten Umfang angestrebt werden.

c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung

Auch im Stadium fortgeschrittener Führungserfahrung sollte eine Teilnahme an Führungskräftefortbildungen mindestens alle zwei Jahre erfolgen (s. III.), um die stetige Hinterfragung und Optimierung des eigenen Führungsverhaltens zu gewährleisten.

2. Geschäftsleitung

Das Aufgabenfeld der Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter sowie ihrer Stellvertreterinnen und Stellvertreter ergibt sich in erster Linie aus Abschnitt II. der AV des Justizministeriums NRW über die Bestellung und Aufgaben der Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften in Nordrhein-Westfalen vom 15. Februar 2006 (2320 - I. 1) – JMBl. NRW S. 61 – in der Fassung vom 28. September 2009. Nach dem dortigen Punkt 1.1 unterstützt die Geschäftsleitung die Präsidentinnen und Präsidenten bei der Gewährleistung des Geschäftsbetriebs und ist im Rahmen ihrer Zuständigkeit Vorgesetzte der Beamten und Beschäftigten einschließlich des Perso-

nals in Ausbildung mit Ausnahme des höheren Dienstes. Als funktionsprägende Führungskompetenzen nennt das Personalentwicklungskonzept (dort Anlage 12) Delegationsbereitschaft, Motivationsfähigkeit, Durchsetzungs- und Überzeugungsfähigkeit sowie die Fähigkeit, ein wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Zum Anforderungsprofil zählen zudem das Erkennen und Fördern des Potentials von Bediensteten sowie die Unterstützung ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung. Soweit die Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter der Laufbahngruppe 2.2 zugeordnet sind, besuchen sie vor der Funktionsübernahme regelmäßig die modulare Qualifizierung innerhalb der Laufbahngruppe 2, die in Teilbereichen ebenfalls Führungskräftekompetenzen fördert.

a) Vor der Funktionsübernahme

Vor der Übernahme von Führungsverantwortung soll Basiswissen im Bereich der Personalführung erworben werden. Dabei steht die Stärkung der persönlichen und sozialen Kompetenzen im Vordergrund. Der Besuch der Grundlagenveranstaltung des Führungskräftefortbildungsangebots der Justizakademie „Denken und Handeln als Führungskraft für Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter“ ist in dieser Phase obligatorisch.

b) Nach der Funktionsübernahme

Nach der erstmaligen Übernahme von Führungsverantwortung erfolgt die Erweiterung der theoretisch-methodischen Kenntnisse durch den Besuch der Vertiefungsveranstaltungen des Führungskräftefortbildungsangebots (s. III. hier möglichst drei Veranstaltungen in den ersten zwei Jahren). Dabei kommt dem Handlungsfeld Changemanagement („Führen und Leiten in Veränderungsprozessen“) wesentliche Bedeutung zu. Die Auswahl der einzelnen Fortbildungsveranstaltungen kann an die jeweiligen Anforderungen und Problemstellungen in der konkreten Führungssituation angepasst werden. Daneben können die Personalführungskompetenzen im Rahmen der bezirklichen Fortbildung (z. B. fachspezifischer Erfahrungsaustausch) oder durch Hospitation bei einer Geschäftsleitung eines anderen Gerichts (auch gerichtsbareitsübergreifend) ausgebaut werden.

c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung

In der Phase fortgeschrittener Führungserfahrung gilt es, die Kenntnisse hinsichtlich der Kernthemen der Führungskompetenz zu vertiefen und aktuell zu halten, neue Impulse zu setzen sowie neue Erkenntnisse zu gewinnen (s. III.). Insoweit kommt der Geschäftsleitung eine besondere Vorbildfunktion zu.

3. Gruppenleitungen, denen Führungskompetenzen übertragen sind

Das Anforderungsprofil sowie der Aufgabenbereich der Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sind unter Punkt 3.2.5 des Personalentwicklungskonzepts mit einem Hinweis auf die jeweiligen Geschäftsverteilungspläne in Justizverwaltungssachen der Verwaltungsgerichte kursorisch beschrieben. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Geschäftsverteilungspläne lässt sich ein einheitliches Anforderungsprofil zwar nicht abschließend definieren; generell erforderlich sind – neben einem breit gefächerten Fachwissen – jedoch ein hohes Verantwortungsbewusstsein, Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, hohe Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit, Entschlusskraft sowie Flexibilität.

a) Vor der Funktionsübernahme

Vor der erstmaligen Aufgabenübernahme soll Basiswissen zur Personalführung erworben werden, in erster Linie durch Stärkung der persönlichen und sozialen Kompetenzen. Dabei stehen die Auseinandersetzung mit dem eigenen Rollenverständnis (Gruppenleitung als Teil der Verwaltung) und die Erweiterung der erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten im Vordergrund. Als Grundlage dient auch hier die Veranstaltung des Führungskräftefortbildungsangebots der Justizakademie „Denken und Handeln als Führungskraft für Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter“. Daneben ist der Erwerb entsprechender Fachkompetenzen unabdingbar: Die gesamten Arbeitsabläufe der Serviceeinheit sollen durch eine mindestens einwöchige Hospitation bei einer erfahrenen Servicekraft vermittelt werden.

b) Nach der Funktionsübernahme

Im Anschluss an die erstmalige Übernahme von Führungsverantwortung gelten die unter V. 2. aufgeführten Vorgaben entsprechend.

c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung

Gleiches gilt in der Phase fortgeschrittener Führungserfahrung.

4. Leitung der Wachtmeisterei

Die Leitung der Wachtmeisterei ist ein wichtiges Bindeglied zwischen der Gerichts-/Geschäftsleitung und den Bediensteten der Justizwachtmeisterei. Ihnen obliegt im Wesentlichen die Verteilung aller Geschäfte des Justizwachtmeisterdienstes und die Anleitung neu eintretender Kräfte (vgl. Punkt 3.2 der Dienstordnung für den Justizwachtmeisterdienst AV d. JM vom 9. März 2015 (2370 - Z. 18) – JMBl. NRW S. 107 – in der Fassung vom 19. Januar 2018 – JMBl. NRW S. 23). Gerade bei den größeren Verwaltungsgerichten ist eine große Leitungs- und Führungsspanne keine Seltenheit. Die Leitung der Wachtmeisterei muss u.a. in der Lage sein, Dienstpläne zu erstellen, Urlaubs- und Krankheitsvertretung zu regeln und Mitarbeitergespräche zu führen. Im Hinblick auf steigende Anforderungen (insbesondere im Sicherheitsbereich) sowie Veränderungen der Aufgaben der Wachtmeisterei (z.B. durch die Digitalisierung) gewinnen die sozialen und persönlichen Kompetenzen der genannten Personengruppe an Bedeutung. Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein sowie Belastbarkeit sind einige der Kompetenzmerkmale, die die Leitung der Wachtmeisterei benötigt, um den vielfältigen Führungsaufgaben gerecht zu werden. Ohne fundierte Grundlagenkenntnisse werden die mit dieser Funktion betrauten Personen nicht in der Lage sein, Arbeitsabläufe zu organisieren und die Arbeitsweise zu optimieren.

a) Vor der Funktionsübernahme

Leiterinnen und Leiter der Wachtmeisterei können bei Funktionsübernahme zwar in der Regel auf eine mehrjährige Erfahrung und Bewährung im Justizwachtmeisterdienst zurückblicken. Insbesondere im Bereich der Personalführungs- und Personalentwicklungskompetenz besteht aber typischerweise erhöhter Fortbildungsbedarf. Um eine optimale Vorberei-

tung auf die künftige Führungsaufgabe im Rahmen einer vorausschauenden Personalplanung zu gewährleisten, ist es unerlässlich, Fortbildungsveranstaltungen zu den Themenfeldern Personalführung, Mitarbeitergespräche und Organisation anzubieten. Anliegen der vorbereitenden Qualifizierung ist es, den für diese Funktion vorgesehenen Personen einen Überblick über die zentralen Arbeitsfelder der angestrebten Führungsposition zu vermitteln und sie damit auf den Einstieg in die neue Funktion vorzubereiten. Zudem sollen sich die künftigen Leiterinnen und Leiter der Wachtmeisterei mit ihrer anstehenden Rolle auseinandersetzen können.

b) Nach der Funktionsübernahme

Die Erfahrungen bei der Leitung der Wachtmeisterei sollen durch den Besuch einer Fortbildungsveranstaltung (z.B. in Form eines Erfahrungsaustauschs) analysiert und die weitere Tätigkeit damit optimiert werden. Vor dem Hintergrund, dass die Leitung der Wachtmeisterei erster Ansprechpartner in Sicherheitsfragen ist, ist es unerlässlich, dass die Funktionsträger sich in ihrer neuen Rolle sicher fühlen und gut zurecht finden.

c) Bei Vorliegen fortgeschrittener Führungserfahrung

Auch in der Phase fortgeschrittener Führungserfahrung wird der genannten Personengruppe die Möglichkeit eröffnet, Führungshandeln entsprechend dem jeweiligen Vorwissen, dem konkreten Fortbildungsbedarf und der Herausforderungen des konkreten Arbeitsumfeldes weiter zu professionalisieren und zu aktualisieren. Während vor bzw. zu Beginn der Funktionsübernahme die Wissensvermittlung und -vertiefung noch im Vordergrund steht, gewinnt der Erfahrungsaustausch zwischen Leiterinnen und Leitern der Wachtmeistereien zunehmend an Bedeutung.

VI. Zugang zu Führungskräftefortbildungen

1. Ausschreibung

Die Ausschreibung von Führungskräftefortbildungen richtet sich grundsätzlich an die im Adressatenkreis der Fortbildung genannte Zielgruppe. Daher wird der überwiegende Teil der Ausschreibungen von Führungskräftefortbildungen der Justizakademie nur gegenüber den schon Führungsaufgaben wahrnehmenden

Personen bekannt gemacht. Für alle Beschäftigten besteht jedoch die Möglichkeit, Interesse an Führungskräftefortbildungsangeboten gegenüber der Gerichtsleitung zu bekunden. Hierfür bieten Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgespräche eine geeignete Gelegenheit. Zudem können die Gerichtsleitungen und das Personaldezernat des OVG NRW aus Gründen der Personalentwicklung gezielt auf einzelne Beschäftigte zugehen (vgl. Punkt 6.1 des Fortbildungskonzepts).

Das Jahresprogramm der Fortbildungsakademie Mont-Cenis wird jährlich bekannt gegeben. Die Bekanntgabe der Führungskräftefortbildungen der Deutschen Richterakademie erfolgt ebenfalls im Rahmen der Veröffentlichung des Jahresprogramms. Anmeldungen sind auf dem Dienstweg möglich. In diesem Rahmen stehen Grundlagenfortbildungen nicht nur den für eine Führungsfunktion ausgewählten Personen offen, sondern im Grundsatz auch einem größeren Personenkreis, der potenzielle Kandidaten für eine spätere Funktionsübernahme umfasst.

2. Auswahlentscheidung

Die Auswahlentscheidung erfolgt nach allgemeinen Grundsätzen (vgl. Punkt 6 des Fortbildungskonzepts). Grundlegendes Kriterium für die Auswahl der Teilnehmenden ist das dienstliche Bedürfnis. So erhalten Amts- bzw. Funktionsinhaberinnen und -inhaber gegenüber solchen Interessierten den Vorzug, die kein aktuelles Bedürfnis aufweisen. Zum Zwecke der Personalentwicklung, insbesondere zur Vorbereitung auf eine Übernahme neuer Aufgaben, können Fortbildungsplätze auch gezielt zugewiesen werden. Die Entscheidung wird vom Fortbildungsdezernat des OVG NRW in Abstimmung mit dem zuständigen Personaldezernat des OVG NRW getroffen. Dabei werden die Vertretungsgremien und die Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben beteiligt.