



Moderne Verwaltung Lebenslanges Lernen
Erfahrungswissen Demografischer Wandel
Weiterbildung Unternehmenskultur
Interkulturelle Kompetenzen Gesundheitsmanagement
Kompetenzentwicklung Altersspezifische Rahmenbedingungen

Abschlußveranstaltung Projekt “Lernende Verwaltung”

Workshop “Weiterbildungskonzeption” 19.11.2014



weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

„Lernende Verwaltung“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Was erwarten Sie von einer Weiterbildungskonzeption?

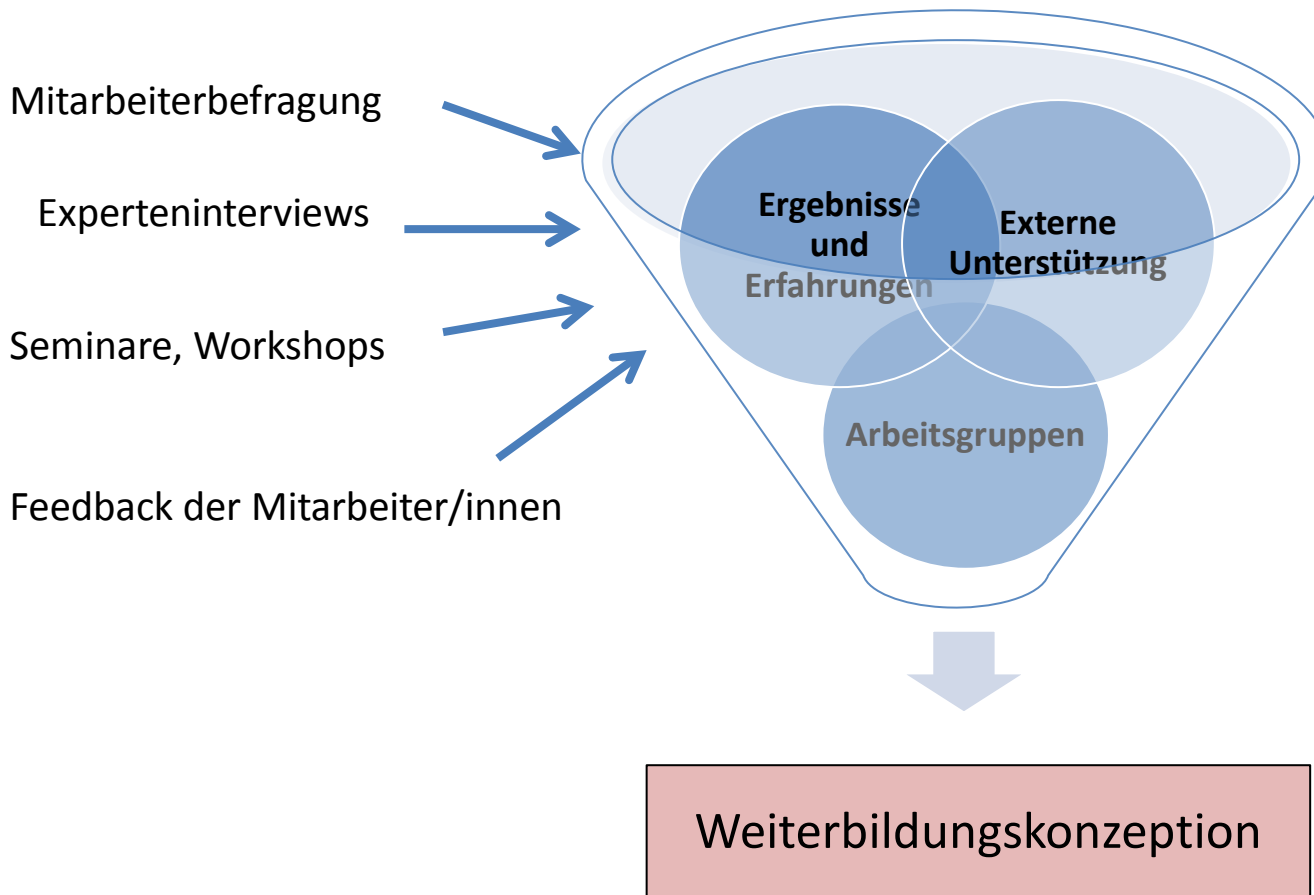
Weiterbildungskonzept ist nicht.....

- ein Patentrezept für Weiterbildung in Unternehmen und Verwaltung.
- die Lösung aller Probleme.
- Ersatz für die Organisation von Weiterbildung in Unternehmen und Verwaltung.

Weiterbildungskonzept....

- zeigt auf, wie eine Weiterbildungskultur in der Verwaltung verankert werden kann
- enthält theoretische Grundlagen zur ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitsbedingungen
- zeigt einen praktikablen Weg für bedarfsgerechte Weiterbildung auf
- verarbeitet die Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes Lernende Verwaltung

Der Weg zur Konzeption



Ziel der Weiterbildungskonzeption

- Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und steigern
- Qualität der Dienstleistungen an Bürger und Region verbessern und weiterentwickeln (innovative neue Formen)
- Arbeitgeberattraktivität erhöhen
(Fachkräftesicherung, Identifikation und Bindung)
- Potenziale der Mitarbeiter/innen fördern und ausschöpfen
- Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen schaffen

Zielgruppe

- Verwaltungsleitungen
- Fachbereichsleiter, Sachgebietsleiter, Personalräte, Mitarbeiter/innen
- Personalverantwortliche/r, Weiterbildungsverantwortliche/r

Vorstellung der Schwerpunkte des Weiterbildungskonzeptes

- Ausgewählte Analyseergebnisse des Projektes „Lernende Verwaltung“
- Ganzheitliche Betrachtung der Weiterbildungskultur als Unternehmenskultur
- „Haus der Arbeitsfähigkeit“ als Modell
- Voraussetzungen für die Etablierung einer Weiterbildungskultur
- Umsetzung in die Praxis
- Personalentwicklung

Mitarbeiterbefragung nach dem DGB-Index

Ressourcen	<ol style="list-style-type: none">1. Gestaltungsmöglichkeiten2. Entwicklungsmöglichkeiten3. Betriebskultur4. Sinn der Arbeit
Belastung	<ol style="list-style-type: none">1. Arbeitszeitlage2. Emotionale Anforderungen3. Körperliche Anforderungen4. Arbeitsintensität
Einkommen/Sicherheit	<ol style="list-style-type: none">1. Einkommen2. Betriebliche Sozialleistungen3. Beschäftigtensicherheit

- Arbeitszufriedenheit
- Bindung an die Verwaltung
- Entwicklungsbereitschaft
- Fort- und Weiterbildung

Mitarbeiterbefragung nach dem DGB-Index

- Gesamtindexwert liegt in beiden Verwaltungen unter den Werten einer deutschlandweiten Vergleichsbefragung
- Weisen auf hohe Belastung sowohl der Angestellten als auch der Führungskräfte in den Bereichen soziale und emotionale Anforderungen, Arbeitsintensität, Entwicklungsmöglichkeiten, Beschäftigtensicherheit und Betriebskultur

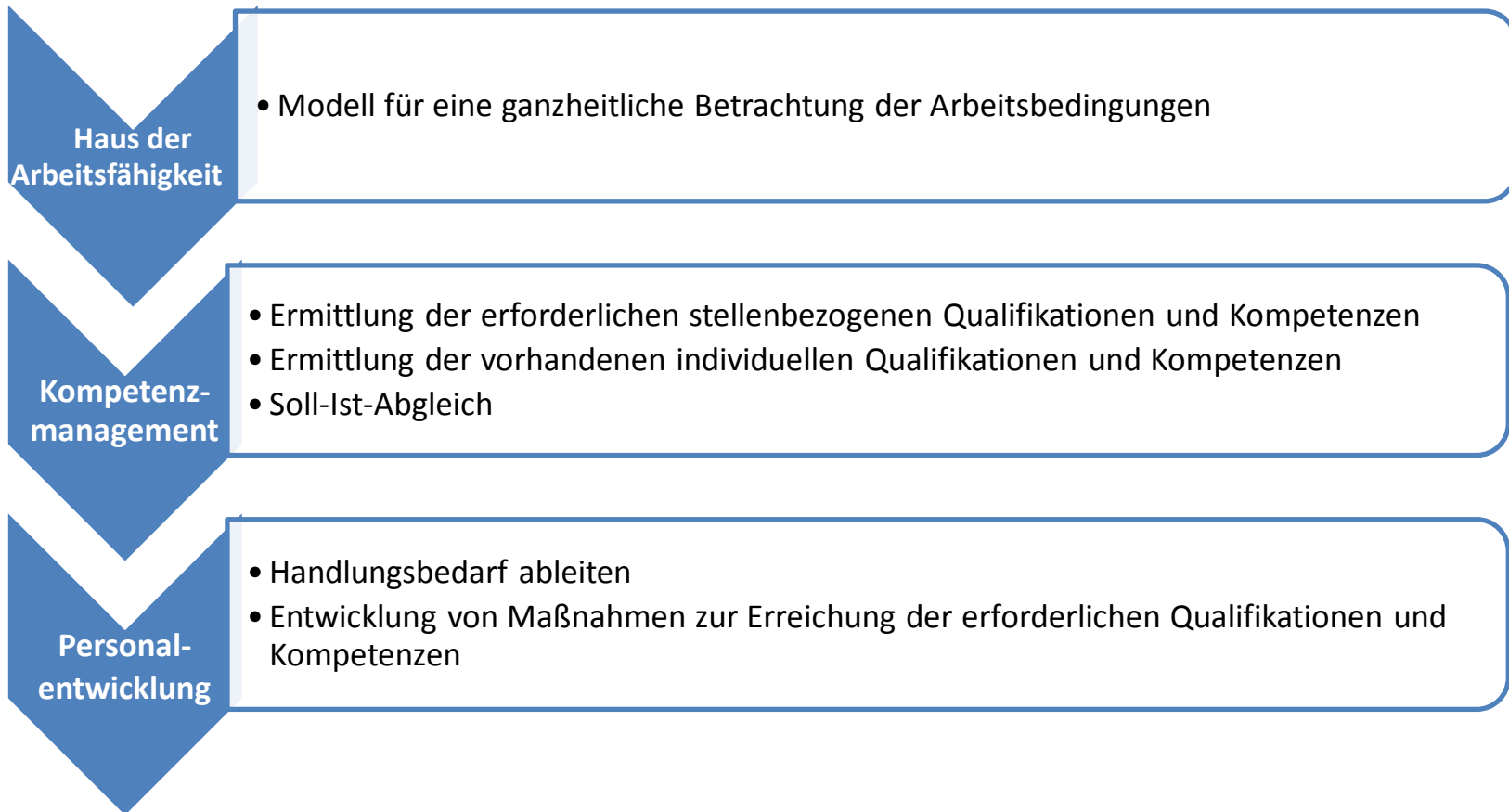
Aber:

- Beschäftigte nehmen ihre Arbeit in hohem Maß als wertvoll für die Gesellschaft wahr
- Mitarbeiter/innen haben ein hohes Interesse an fachlicher und außerfachlicher Weiterbildung (auch privat organisiert)

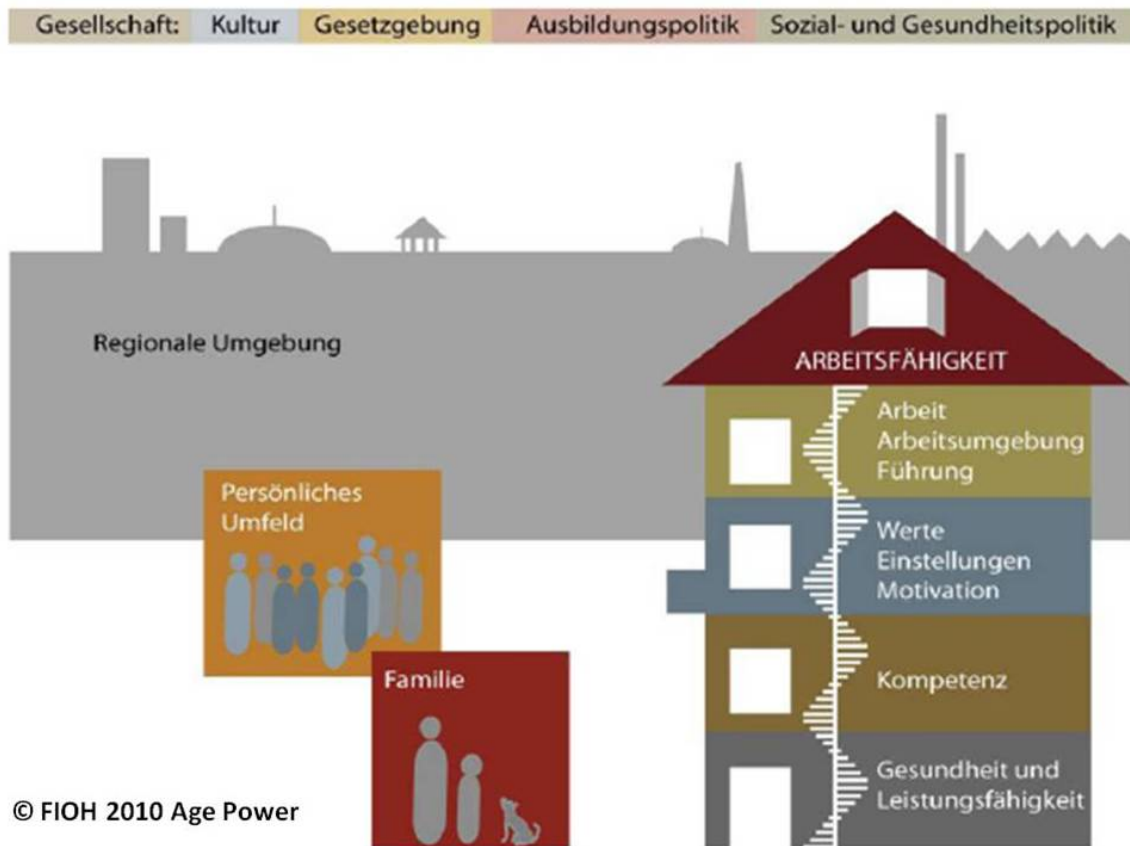
Mitarbeiterbefragung nach dem DGB-Index

- Ableitung von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen, die in den Verwaltungen umgesetzt werden
- Ableitung von Weiterbildungsmaßnahmen, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden
- Weiterbildungsbedarfe ergaben sich vor allem in den Themenfeldern:
 - Führung
 - Kommunikation
 - Gesundheit
 - Handlungs- und Methodenkompetenz

Der Weg zur Weiterbildungskultur

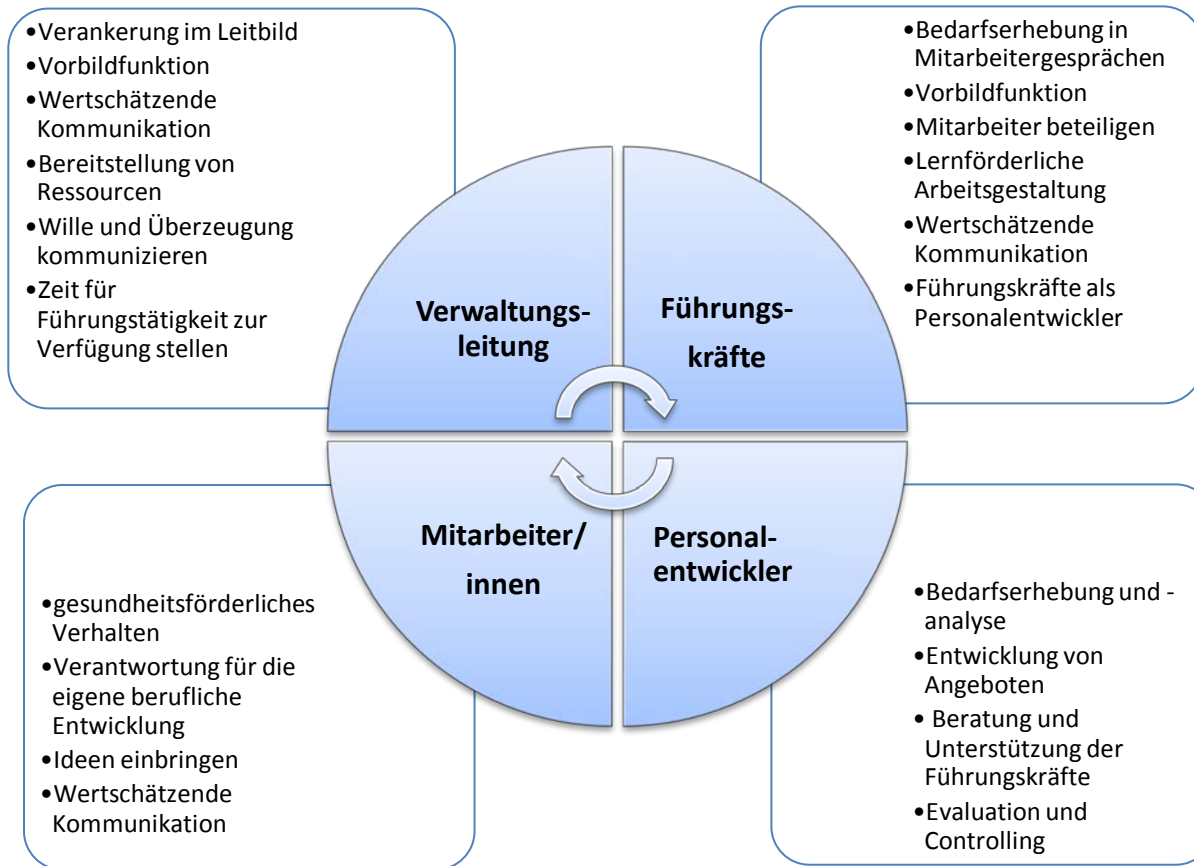


Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“



Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist ein Modell des finnischen Forschers Juhani Ilmarinen. Professor Ilmarinen beschäftigt sich seit fast 37 Jahren mit dem Thema Arbeit und Alter. Das von ihm mitentwickelte Haus-Modell stellt einen umfassenden Ansatz für die alters- und altersgerechte Gestaltung von Arbeit dar.

Betriebliche und individuelle Voraussetzungen für die Etablierung einer Weiterbildungskultur



Lebensphasenorientierung

Wer will was zu welcher Zeit erreichen?

1. Einführungsphase (bis zu 2 Jahre nach Eintritt in die Organisation)
2. Wachstums-/Professionalisierungsphase (bis zu 20 Jahre Berufstätigkeit)
3. Reifephase (ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit)
4. Vorbereitung auf den Austritt/Austrittsphase
5. Aktiver Ruhestand (ab 65/67)

Initiative Neue Qualität der Arbeit: Verwaltung der Zukunft, Berlin 2014, S. 128 ff

Lebensphasenorientierung

- Herausforderungen der jeweiligen Lebensphase mit den Arbeitsbedingungen in Einklang bringen
- Balance von Beruf und Privatleben (Beruf, Familie, Pflege)
- Differenzierte Maßnahmen in Hinblick auf:
 - berufliche Entwicklungsmöglichkeiten,
 - Gestaltung von Rahmenbedingungen und
 - Verteilung von Arbeitsaufgaben

Umsetzung in die Praxis - Altersstrukturanalyse

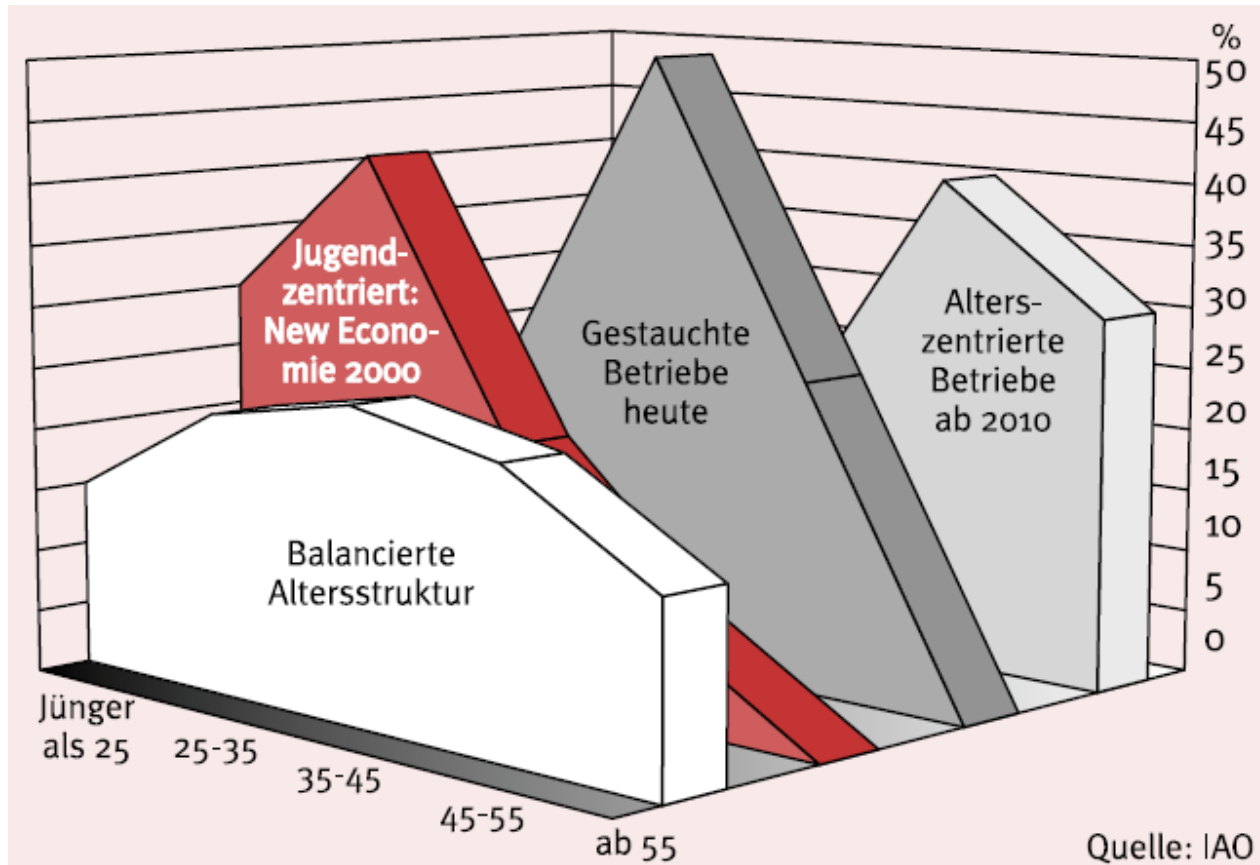
Definition

„Die Altersstrukturanalyse ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind.“

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen, Dortmund 2004 (2. Aufl.)

- Die Altersstrukturanalyse ist der erste Schritt für eine alter(n)sgerechte Personal- und Organisationsentwicklung
- Globalanalyse und Detailanalyse sind notwendig

Typische Altersstrukturen in Unternehmen



Ziel der Altersstrukturanalyse

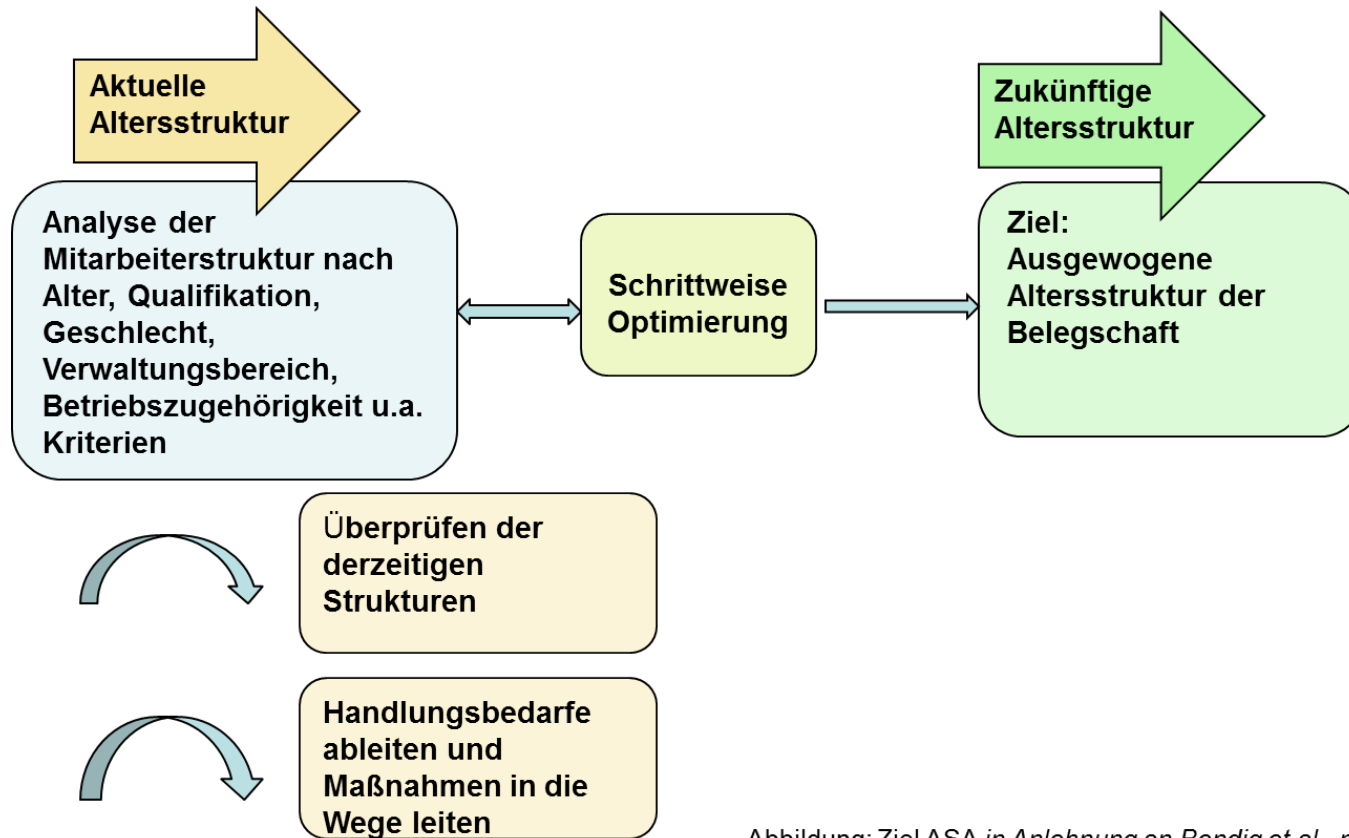


Abbildung: Ziel ASA in Anlehnung an Bendig et al., n.d. S.26)

Kompetenzmanagement – Personalentwicklung – Warum?

- Gezielte Weiterbildung nach den Bedarfen der Verwaltung
- Objektive Bedarfsermittlung und Ableitung von Qualifizierungsbedarf
- Optimierung von Personalsuche und –auswahl, Nachwuchsentwicklung, Personalbeurteilung, Nachfolgeplanung

Kompetenzmanagement – Personalentwicklung

- Kompetenzmanagement ist Teil der Personalentwicklung
- Ermittlung der **erforderlichen stellenbezogenen Qualifikationen**
↓
- Ermittlung der **vorhandenen Qualifikationen** der Beschäftigten
↓
- Stellenbezogene und individuelle Qualifikationen werden gegenübergestellt (**Soll-Ist-Abgleich**)
- Vom Soll-Ist-Abgleich wird der **Handlungsbedarf abgeleitet**

Prozesskette des Kompetenzmanagements

1. Trends aus gesellschaftlichen Veränderungen erkennen und zukünftige Kompetenzen ableiten

2. Entwicklung eines verwaltungsspezifischen Kompetenzmodells

3. Anforderungsprofil (Soll- Profil) erstellen

4. Diagnostik der individuellen Ist-Profile

5. Lückenanalyse Soll-Ist Vergleich und Ableitung von Maßnahmen

6. Personalentwicklungsmaßnahmen initiieren

7. Transfer/ Umsetzung in den Arbeitsalltag

8. Evaluation des Gesamtprozesses

[2]

Entwicklung eines verwaltungsspezifischen Kompetenzmodells

- Stellt dar, welche Kompetenzen sich bei den Mitarbeiter/innen wiederfinden sollten
- Kompetenzen werden definiert und erläutert und können damit einheitlich verwendet werden
- Zur Herleitung des verwaltungsspezifischen Modells können allgemeine Kompetenzmodelle verwendet werden (Anlage)
- Der Landkreis Spree - Neiße hat ein solches Modell bereits im Jahre 2004 entwickelt

Verwaltungsspezifisches Kompetenzmodell LK SPN (Auszug)

Persönliche Kompetenz

Persönliche Integrität- Vorbildcharakter

Diskretion
Authentizität

- unterstützt vorbehaltlos die Dienststelle nach außen
- geht partnerschaftlich mit Mitarbeitern um
- hält vereinbarte Spielregeln ein
- Im Gespräch Vertrauen schaffen, Taktgefühl im Umgang mit Problemen zeigen und Diskretion wahren
- ist aufrichtig in der Sache, glaubwürdig, verhält sich offen und berechenbar; vertritt festen Standpunkt

Eigenmotivation und Eigeninitiative

Begeisterungsfähigkeit

- besitzt ein hohes Engagement, gestellte Aufgaben zu erledigen, Ideen aufzugreifen, Aufgaben anzupacken und Vorstellungen zu verwirklichen.
- ist interessiert, sich mit neuen Aufgabenstellungen auseinandersetzen, weitere Kenntnisse anzueignen, Weiterbildungsangebote anzunehmen, geeignete Lerntechniken zu nutzen
- denkt positiv
- gibt Impulse, erarbeitet Vorschläge von sich aus
- erledigt Aufgaben mit Freude und Eifer und gewinnt andere dafür
- sucht den Erfolg in der Arbeit

Anforderungsprofil erstellen (Soll-Profil), Anlage VII

Anforderungsmerkmale	--	-	+/-	+	++	Besteht Bedarf an einer Qualifizierung?	
Fachkompetenz: umfasst spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse, die notwendig sind, um die fachlichen Aufgaben zu bewältigen							
Fachkenntnisse zu Personalentwicklung				x		<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Fachkenntnisse zu Tarif- und Arbeitsrecht					x	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Fachkenntnisse zu BGM				x		<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Methodenkompetenz: die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren							
Moderationstechniken				x		<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Präsentationstechniken				x		<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Soziale Kompetenzen: kommunikative (Dialogfähigkeit), integrative (Konsensfähigkeit) und kooperative (Teamfähigkeit) Fähigkeiten eines Menschen, die aus der Sozialisation bzw. aus dem sozialen Lernen entstehen.							
persönliche Integrität					x	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kommunikation					x	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Einfühlungsvermögen				x		<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kritik- und Konfliktfähigkeit			x			<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Kompetenzprofil erstellen (Ist-Profil)

Anforderungsmerkmale						Besteht Bedarf an einer Qualifizierung?	
	--	-	+/-	+	++	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Fachkompetenz: umfasst spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse, die notwendig sind, um die fachlichen Aufgaben zu bewältigen							
Fachkenntnisse zu Personalentwicklung			x			<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Fachkenntnisse zu Tarif- und Arbeitsrecht						<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Fachkenntnisse zu BGM						<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Methodenkompetenz: die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren							
Moderationstechniken		x				<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Präsentationstechniken						<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Soziale Kompetenzen: kommunikative (Dialogfähigkeit), integrative (Konsensfähigkeit) und kooperative (Teamfähigkeit) Fähigkeiten eines Menschen, die aus der Sozialisation bzw. aus dem sozialen Lernen entstehen.							
persönliche Integrität					x	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kommunikation				x		<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Einfühlungsvermögen					x	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kritik- und Konfliktfähigkeit		x				<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Soll-Ist-Vergleich

Anforderungsmerkmale	--	-	+/-	+	++	Besteht Bedarf an einer Qualifizierung?	
Fachkompetenz: umfasst spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse, die notwendig sind, um die fachlichen Aufgaben zu bewältigen							
Fachkenntnisse zu Personalentwicklung			x	x		<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
Fachkenntnisse zu Tarif- und Arbeitsrecht		x			x	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Fachkenntnisse zu BGM			x	x		<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Methodenkompetenz: die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren							
Moderationstechniken		x		x		<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Präsentationstechniken				x		<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Soziale Kompetenzen: kommunikative (Dialogfähigkeit), integrative (Konsensfähigkeit) und kooperative (Teamfähigkeit) Fähigkeiten eines Menschen, die aus der Sozialisation bzw. aus dem sozialen Lernen entstehen.							
persönliche Integrität						<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
Kommunikation				x	x	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
Einfühlungsvermögen				x	x	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
Kritik- und Konfliktfähigkeit		x	x			<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

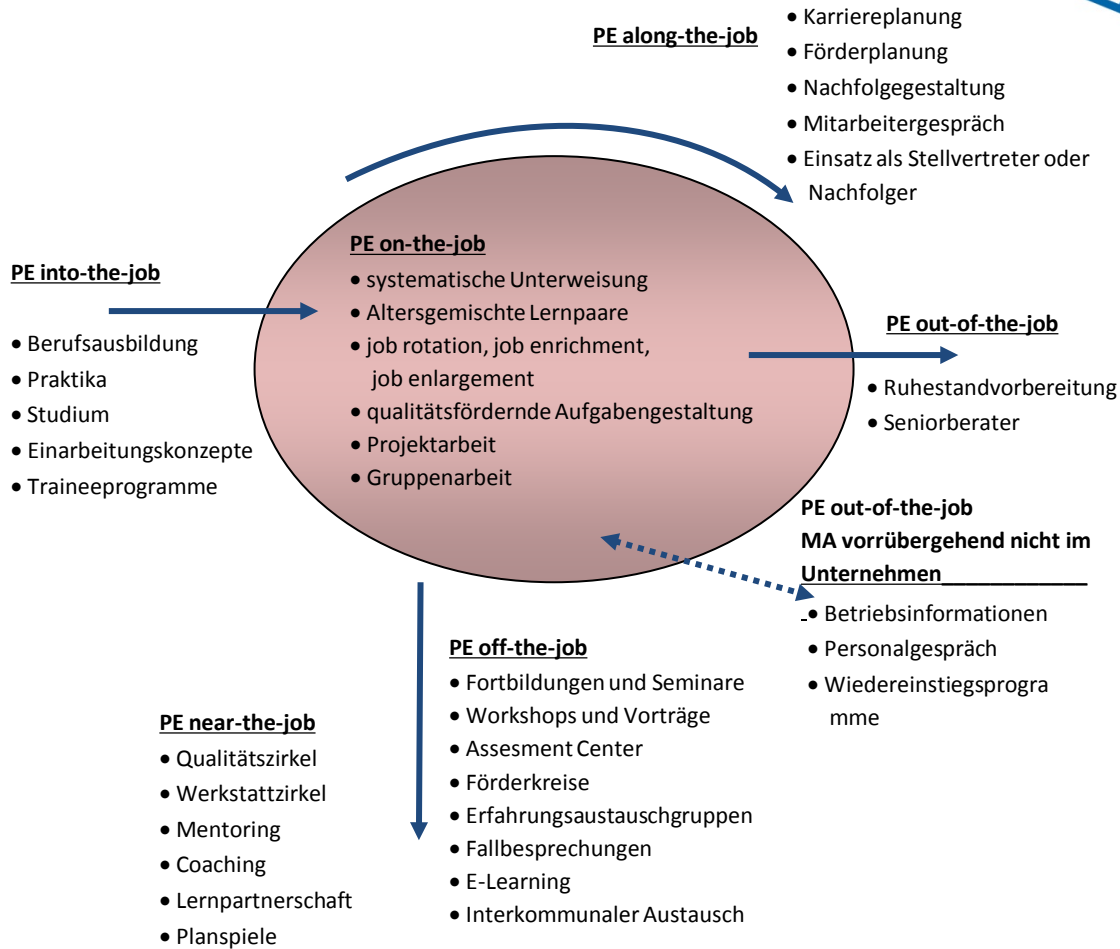
Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen

- Ergebnisse der individuellen Soll-Ist-Vergleiche bilden die Grundlage für die Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter/innen
- Führungskräfte als Personalentwickler
- Anlage: Der individuelle Qualifizierungs- und Entwicklungsplan (Anlage X)
 - dient der Dokumentation der abgestimmten Maßnahmen und der Kontrolle der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen

[8]

Methoden und Instrumente der Personalentwicklung

- Welche Methoden und Instrumente im Allgemeinen geeignet sind, ergibt sich u.a. aus der Gesamtheit der Soll-Ist-Vergleiche
- Methoden und Instrumente müssen den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden
- Dabei müssen die verschiedenen Phasen des Berufs- und Lebensweges der Beschäftigten berücksichtigt werden



Klassifikation der Personalentwicklung (in Anlehnung an Köttendorf, 2012)

Beispielhafte Instrumente der Personalentwicklung

- Das Mitarbeitergespräch
- Das Zukunftsgespräch
- Wissenstransfer
- Weiterbildung
- Evaluation

Beispielhafte Instrumente der Personalentwicklung

Das Mitarbeitergespräch

- Eines der wichtigsten Instrumente der Führungskraft
- Ausdruck der Anerkennung und Wertschätzung
- Mindestens 1x jährlich
- Leitfaden

Beispielhafte Instrumente der Personalentwicklung

Das Zukunftsgespräch

- Gespräch zwischen Führungskraft und berufserfahrenem Mitarbeiter/in
- Einvernehmliche Planung der Zeit bis zum Ruhestand
- Anlage: Das Zukunftsgespräch (Leitfaden)

Beispielhafte Instrumente der Personalentwicklung

Wissenstransfer

- Ziel: Sicherung von wertvollem Wissen von Mitarbeiter/innen, die in den Ruhestand gehen
- Verantwortung für Einleitung und Durchführung des Wissenstransferprozesses liegt bei den Führungskräften
- 2 Methoden möglich
- Projektarbeitsgruppe hat einen Leitfaden erarbeitet

Schwerpunkte und Themen der Weiterbildung

- **Kommunikation**
 - Entwicklung zu einer bürgerorientierten und gestaltenden Verwaltung
 - Verbesserung des Kommunikationsverhaltens gegenüber Bürger/innen, Kollegen/innen häufig notwendig
 - Motivation der Mitarbeiter/innen
- **Führungskräfteentwicklung**
 - Führungskräfte haben eine Schlüsselfunktion für die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter/innen, sind aber selbst auch stark durch Doppelaufgabe belastet
 - Ausreichende Vorbereitung von Führungskräften auf ihre Aufgabe
 - Coaching bzw. regelmäßige Führungskräfte-seminare

Schwerpunkte und Themen der Weiterbildung

- **Gesundheit**
 - langfristige Erhaltung der Mitarbeitergesundheit (s. „Haus der Arbeitsfähigkeit“)
 - Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen stärken
 - Minimierung von Belastungsfaktoren
- **Handlungs- und Methodenkompetenz**
 - Entwicklung von Schlüsselkompetenzen zur besseren Gestaltung von Arbeits- und Lebenssituationen

Interne Kommunikation
Beschwerdemanagement

Mitarbeitergespräche führen

Wertschätzende Kommunikation

Aufgaben einer Führungskraft im demografischen Wandel

Wertschöpfung durch Ideenmanagement

Deeskalations- u. Selbstbehauptungsstrategien

Fit für den Beruf (Führungskräfte)

Grundlagen der Kommunikation

Umgang mit Konflikten

Umgang mit schwierigen Zeitgenossen

Bürgerbeteiligung

Polnisch

Konflikte in Teams und Gruppen

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Medienkompetenz 50+

Umgang mit Konflikten

Interkulturelle Kompetenzen

Lernförderliche Arbeitsumgebungen

Deeskalations- u. Selbstbehauptungsstrategien

Mobbing

Fit für den Beruf (MA)

Mind Manager

Zeit- und Selbstmanagement

Stressbewältigung

Kognitives Training

Büroorganisation

Konfliktmanagement

Gesunde Ernährung

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Projektmanagement

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Evaluation

Standardisierter Feedbackbogen für die Weiterbildungsmaßnahmen

- Erhebung der Teilnehmermeinung zur Qualität und Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen
- Freitextfeld für weiterführende Themenwünsche
- Persönliche Gespräche mit Teilnehmenden nach der Veranstaltung

Evaluation

Nachhaltigkeitsbogen

- Konnten die Beschäftigten das Gelernte im Berufsalltag umsetzen?
- Versand der Nachhaltigkeitsbögen 2-3 Monate nach der Veranstaltung an die Teilnehmenden

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Meinungen und Diskussion

- Wie ermitteln Sie die Weiterbildungsbedarfe ihrer Mitarbeiter/ ihrer Kunden?
- (Wie) Wird Weiterbildungskultur bei ihnen gelebt?
- Ist Kompetenzmanagement in der Verwaltung umsetzbar?
- Welche Personalentwicklungsinstrumente setzen Sie in Ihrer Verwaltung/Unternehmen ein?

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Projektleitung
Martin Kuder

M's Marketing + Kommunikation GmbH

Büro Berlin

Alt-Moabit 73
3. Hof • Aufgang B • 5. OG
10555 Berlin
Tel +49 (0)30 889 42 319

Büro Lausitz

Inselstraße 30/31
03149 Forst
Tel +49 (0)3562 692 41 15

buero@ms-mk.eu
www.ms-mk.eu