



## Mitarbeiterkompetenzen für eine innovative Verwaltung

### Strukturelle Rahmenbedingungen für die Qualifizierung der Beschäftigten der Landeshauptstadt München

Alexander Lendner

Leiter der Ausbildung der Landeshauptstadt München

23. Europäischer Verwaltungskongress, Bremen, 02.03.2018



## München – attraktive Stadt mit moderner Verwaltung



- Mehr als 1,5 Millionen Einwohner - Wachstumsregion  
Einwohnerzuwachs bis 2030: ca. 20.000 Personen/Jahr
- 37 Prozent Münchner mit Migrationshintergrund - 27 Prozent ohne deutschen Pass
- 35.089 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 57 Prozent weiblich (Stand: 31.12.2016)
- 2.007 Personen in Ausbildungsverhältnissen (Stand: 31.12.2016)
- 3.125 Führungskräfte, davon 48 Prozent weiblich
- Ca. 16.000 Fortbildungsteilnahmen (2017)
- Haushaltsvolumen 6,2 Milliarden Euro
- Personalhaushalt fast 1,8 Milliarden Euro
- Mehr als 100 Beteiligungsunternehmen



# Arbeiten für das, was man schätzt.

**Verlässlichkeit:** Sicherheit finden.  
**Gemeinschaft:** Verantwortung übernehmen.  
**Sinnhaftigkeit:** die Stadtgesellschaft mitgestalten.  
**Flexibilität:** den eigenen Weg gehen.  
**Vielfalt:** Chancengleichheit leben.  
**Jetzt bewerben!** Wir freuen uns auf Sie. [www.muenchen.de/stellen](http://www.muenchen.de/stellen)





# Portfolio der Personalentwicklung

## Betriebliches Gesundheitsmanagement

Action Learning

Cross-Mentoring

Mitarbeitergespräch

Förderung von Spezialisten/-innen/Fachkarrieren

SWITCH

Telearbeit

Kollegiale Beratung

Mitarbeiterbefragungen

Ausbildung

Personalauswahl

Einarbeitung

Frühe Berufsrückkehr

Coaching

Gleichstellung

Fortbildung

Führung auf Probe

Assessment-Center

Mediation

Potenzialerkennung

Dienstliche Beurteilung

Teilzeitarbeit

Führungskräfteentwicklung

Recruiting

Führungsdialog

Leistungsorientierte Bezahlung

Hospitationen

Kompetenzmanagement

Arbeitgebermarke

Performance Improvement



# Megatrends und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement I

- **Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit:**  
Arbeit 4.0, Erledigung von Routinearbeiten durch Algorithmen, Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, steigende Belastung
- **Demografischer Wandel:**  
Ältere Arbeitnehmer sind in der Überzahl, junge Nachwuchskräfte fehlen, Konkurrenz um Arbeitskräfte, im Jahr 2030 werden im klassischen Verwaltungsdienst bis zu 275.000 Fachkräfte fehlen, im gesamten öffentlichen Sektor bis zu 816.000 Stellen unbesetzt sein, zunehmende Diversität der Belegschaft
- **Globalisierung:**  
Weltweiter Wettbewerb, internationaler Handel, internationale Netzwerke, globale Mitarbeiterbewegung



## Megatrends und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement II

- **Wertewandel:**  
Wunsch nach Befriedigung von Individual- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen, Individualisierung der Arbeit durch spezielle Arbeitsarrangements
- **Urbanisierung:**  
Landflucht verbunden mit dem weiteren Wachstum von Metropolregion

Wir wissen nicht genau was kommt ...



Bild: [www.agile-unternehmen.de](http://www.agile-unternehmen.de)

... aber wir wissen, was bleibt ....



## ... die ständige Veränderung!

- Volatilität** (Flüchtigkeit): eine Welt, die sich immer schneller verändert und zunehmend instabiler wird und in der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge immer undurchsichtiger werden
- Uncertainty** (Unsicherheit): Ereignisse sind nur noch schwer vorhersagbar und berechenbar, Erfahrungen aus der Vergangenheit verlieren an Bedeutung
- Complexity** (Komplexität): Zusammenhänge werden unübersichtlicher, Entscheidungen werden zunehmend unkalkulierbar
- Ambiguity** (Mehrdeutigkeit): Anforderungen an Führung und Organisation werden widersprüchlicher und zunehmend paradox



# Mitarbeiterkompetenzen für eine agile und innovative Verwaltung I

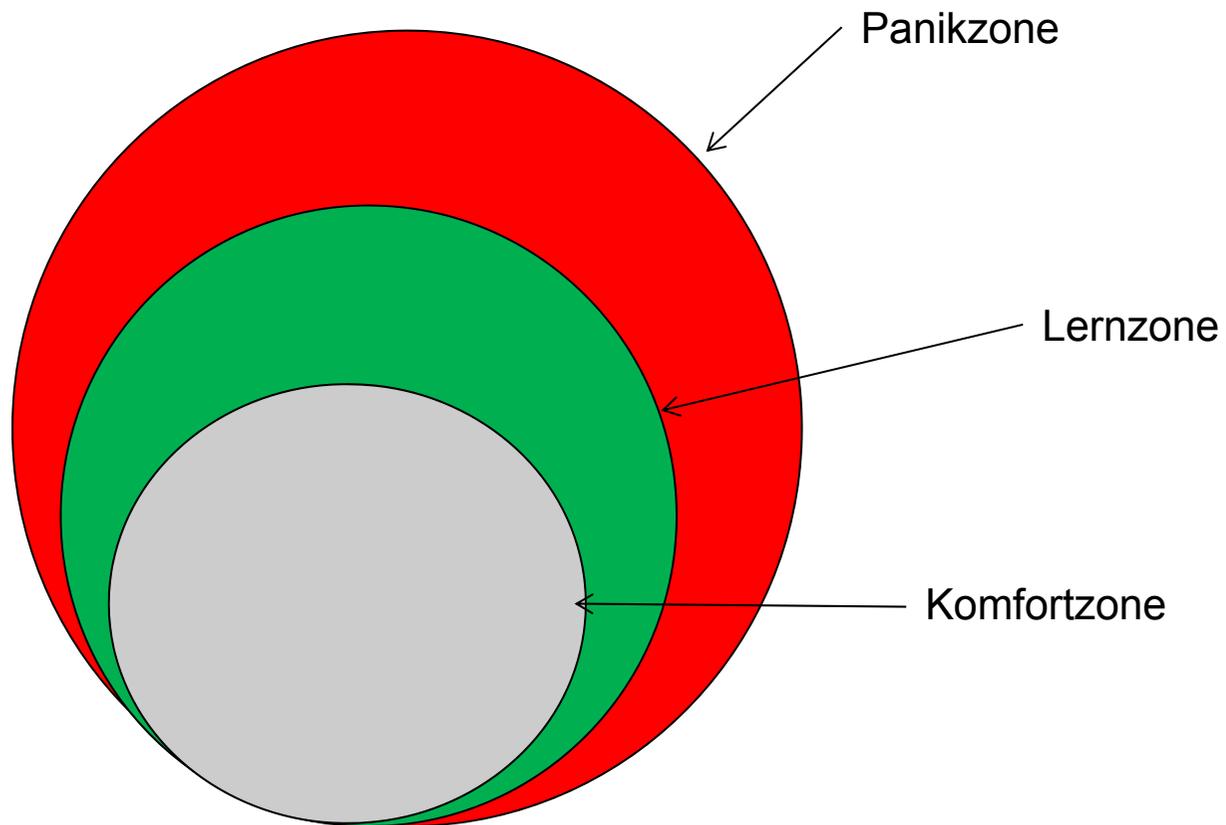
- **Selbstbewusstsein:**  
Nicht nur Anweisungen befolgen, sondern eigene Ideen einbringen und vertreten
- **Durchsetzungsvermögen:**  
Ideen auch gegen Widerstände durchsetzen
- **Innere Stabilität:**  
Aus Fehlern lernen und weitermachen
- **Hohe kommunikative Kompetenz:**  
Bereitschaft und Fähigkeit sich laufend auszutauschen und abzustimmen



# Mitarbeiterkompetenzen für eine agile und innovative Verwaltung II

- **Systemische Kompetenz:**  
Fähigkeit in Zusammenhängen, Wirkungen und Entwicklungen zu denken
- **Fähigkeit zur Selbstreflexion:**  
Eigene Handlungsimpulse reflektieren und ggf. bewusst gegensteuern können
- **Sachlichkeit:**  
Konzentration auf die Sache und das Ergebnis und nicht auf die Selbstdarstellung
- **Risikobereitschaft:**  
Fähigkeit ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu gehen, zu experimentieren, zu erproben

# Kompetenzentwicklung findet in der Lernzone statt!





# Mitarbeiterentwicklung nach dem 70 – 20 – 10-Modell



## Der 70 / 20 / 10 – Booster

- 70% der Kompetenzen werden am Arbeitsplatz und in informellen Lernsystemen erworben
- 20% der Kompetenzentwicklung entfällt auf soziale Lernsettings
- Lediglich 10% der Kompetenzen werden in formellen Qualifizierungsmaßnahmen erworben.

## Mitarbeiterentwicklung nach dem 70 – 20 – 10-Modell



### Das Feld der 70%:

- Lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsinhalten und Prozessen
- Ausstattung von Arbeitsplätzen mit Lerninfrastruktur
- Wissensmanagement (Wissenslandkarten, Yellow Pages, Expertenfindungssysteme, elektronische Datenbanken)
- Job – Enrichment
- Job - Enlargement
- Sonderaufgaben
- Stellvertretungen
- Ausbildungs- und Einarbeitungsfunktionen
- Leitung oder Mitarbeit in abteilungsinternen oder unternehmensweiten Projekten
- ...

## Mitarbeiterentwicklung nach dem 70 – 20 – 10-Modell



### Das Feld der 20%:

- **Coaching**
- Supervision
- **Kollegiale Beratung**
- Mentoring, Cross Mentoring
- **Action Learning**
- Open Space, Bar Camps, World Café
- Communities of Practice, Erfahrungsaustauschgruppen
- Story Telling
- ...



# Das „20%-Feld“ - Coaching



## Was gutes Coaching auszeichnet:

- Verständnis: Coaching ist die lösungs- und zielorientierte Unterstützung von Menschen im beruflichen Kontext
- Abgrenzung: Coaching ist weder Training noch Beratung noch Supervision noch Mentoring noch ...
- Wirkung: Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe und fördert die Selbstreflexion und Selbstorganisation des Coachée
- Ansatz: systemisch! Betrachtet das Coaching-Anliegen in seinen Abhängigkeiten und Wirkzusammenhängen
- Ressourcenorientierung: Setzt an vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen an
- Prozessorientierung: Folgt einer transparenten nachvollziehbaren Struktur
- Werteorientierung: Freiheit, Freiwilligkeit, Selbststeuerung

# Das „20%-Feld“ - Coaching



## Merkmale von Coaching:

- Im Mittelpunkt steht immer ein Veränderungsziel und die nachhaltige Selbstorganisation des Coachée
- Verbessert die eigene Wahrnehmung
- Stößt Perspektivenwechsel an
- Ermöglicht die Entwicklung neuer Handlungsoptionen
- Ist freiwillig
- Basis ist ein Kontrakt, in dem Ziele, Erfolgskriterien und Evaluation gemeinsam festgelegt werden
- Zeitlich begrenzt

# Das „20%-Feld“ - Coaching



## Der Coaching-Prozess:

- Kontakt und Kontrakt
- Systemische Themen- und Zielklärung
- Zielorientierte Ressourcenidentifikation
- Entwickeln von neuen Handlungsoptionen
- Controlling

## Das „20%-Feld“ – Kollegiale Beratung



### Hintergrund der kollegialen Beratung:

- Strukturiertes Gespräch in einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der gleichen Ebene,
- die sich nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen gegenseitig beraten,
- mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Fragestellung zu entwickeln

## Das „20%-Feld“ – Kollegiale Beratung



### Merkmale der kollegialen Beratung:

- Findet in Gruppen von 5 – 7 Personen statt
- Kommt ohne professionelle Berater aus
- Alle Teilnehmenden tragen Verantwortung für den Prozess
- Fester Ablauf, gleichbleibende Struktur
- Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen Ablauf und Methode
- Rollen (Fallgeber, Berater, Moderator) und Aufgaben werden verteilt
- Alle Teilnehmenden sind aktiv beteiligt
- Entwicklung von konkreten Problemen für Praxisprobleme

## Das „20%-Feld“ – Kollegiale Beratung



### Ablauf der kollegialen Beratung:

- Verteilung der Rollen und Aufgaben
- Fallschilderung
- Befragung des Fallgebers
- Hypothesenbildung
- Feedback des Fallgebers zu den Hypothesen
- Entwicklung von Lösungsvorschlägen
- Feedback des Fallgebers zu den Lösungsvorschlägen
- Gemeinsame Prozessreflexion

## Das „20%-Feld“ – Kollegiale Beratung



### Warum kollegiale Beratung?

- Nicht Ansammeln von Wissen führt weiter, sondern Austausch und Kooperation
- Kollegiale Beratung ermöglicht gemeinsames Generieren von Wissen ohne Konkurrenzdruck
- Schafft Zugang zu implizitem Wissen: Erfahrungen, Milieukenntnisse, Intuition
- Ergebnis sind direkt umsetzbare Lösungsvorschläge

# Das „20%-Feld“ – Action Learning

## Definition und Prämissen von Action Learning:



- Methode des Erfahrungslernens, die die Lösung eines konkreten und für die Organisation dringlichen oder zumindest relevanten Problems mit der Reflexion des Lernprozesses Einzelner und einer Gruppe verbindet
- Basiert auf der Überzeugung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten lernen können, wenn sie eine Herausforderung gemeinsam bewältigen
- Der Prozess des Fragens und Reflektierens unterstützt den Austausch und das gemeinsame Lernen in der Gruppe
- Im Vordergrund steht die Herausforderung, eine neuartige Situation zu erforschen und sich in diesem Zusammenhang erst Theoriewissen anzueignen

# Das „20%-Feld“ – Action Learning



## Merkmale von Action Learning:

- Learning by Doing
- Alle Beteiligten verstehen sich als Lernende
- Verbindung der Erforschung von „Neuland“ mit Expertenwissen
- Action Learning-Team (= „Set“) als Raum für Reflexion, Experimentieren, Erprobung neuer Lösungen und persönlicher Entwicklung
- Gleichzeitigkeit von Problemlösung und persönlicher wie organisationaler Entwicklung

# Das „20%-Feld“ – Action Learning



## Rollen im Action Learning:

- Sponsor: Besitzt notwendige Positionsmacht
- Kunde: Ist an der Lösung eines Problems interessiert (kann auch der Sponsor sein)
- Set: Gruppe von ca. 4 – 6, maximal 8 Teilnehmenden mit unterschiedlichen fachlichen und Erfahrungshintergründen, die eine Action Learning-Aufgabe bearbeiten
- Einzelne Teilnehmer: Übernehmen Verantwortung für den eigenen Lernprozess und den Lernprozess der Gruppe
- Tutor: Steuert ggf. Expertenwissen bei
- Facilitator: Unterstützt das Set bei der Reflexion und Auswertung der Erfahrungen und bei der Lösung von Konflikten, fördert das Vertrauen und steuert den Diskussionsprozess

# Das „20%-Feld“ – Action Learning



## Prozessbestandteile des Action Learning:

- Identifikation des Problems
- Zusammensetzung und Beauftragung des Sets
- Sammlung und Analyse von Daten
- Erprobung von Lösungen
- Rückmeldung von (Zwischen-)Ergebnissen
- Implementierung in die Breite
- Reflexion der Lernfortschritte, Vorgehensweisen und Ergebnisse

# Das „20%-Feld“ – Action Learning

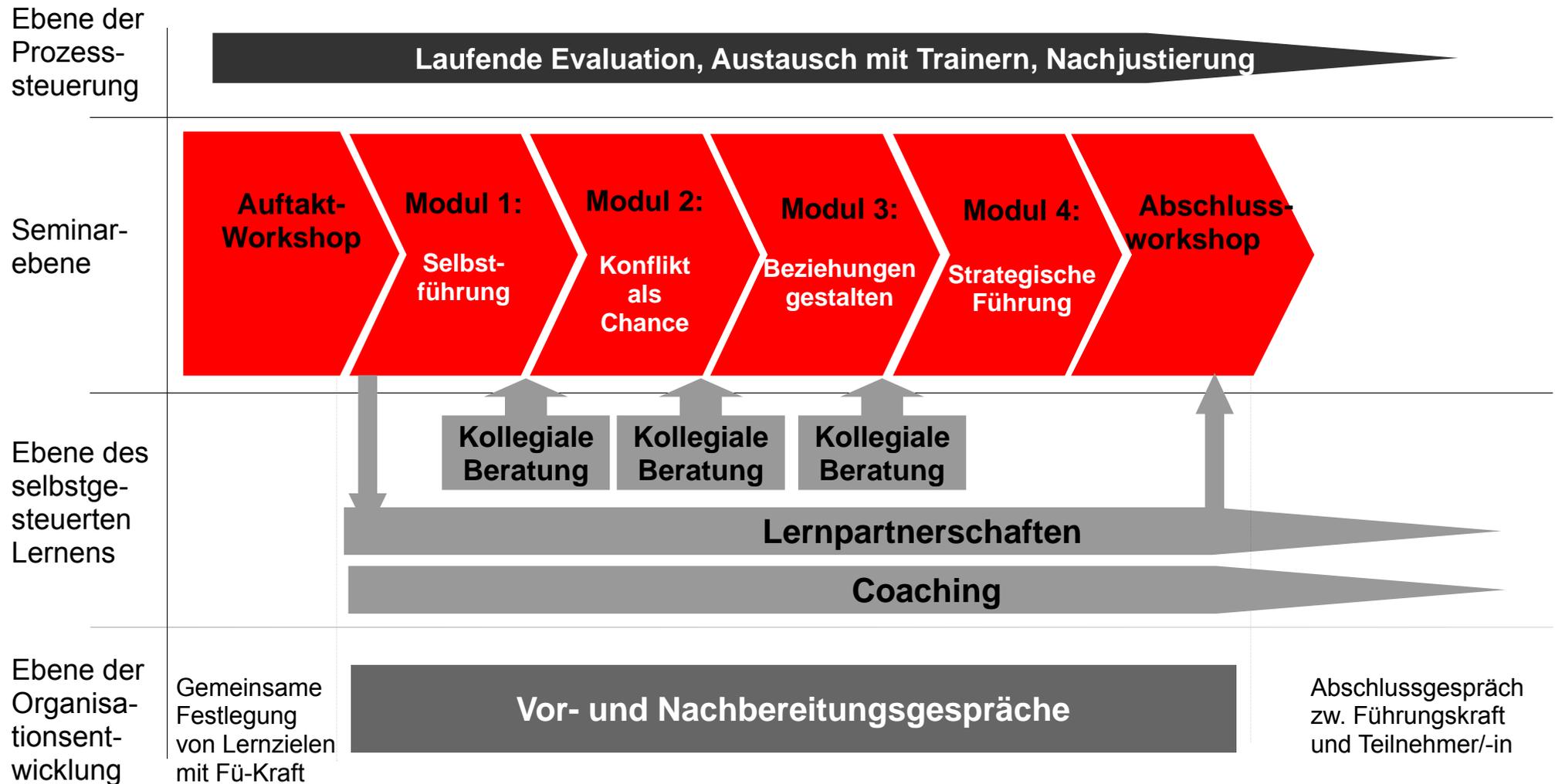


## Nutzen des Action Learning:

- Lernen anhand konkreter Problemstellungen ermöglicht den direkten Transfer
- Kontinuierlicher Lernprozess ermöglicht nachhaltige Entwicklung
- Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachlichkeiten fördert abteilungsübergreifenden Austausch und die Transparenz im Unternehmen
- Es entsteht eine aktive Weiterbildungsplattform und eine neue Lernkultur
- Fortbildung vollzieht sich vor Ort

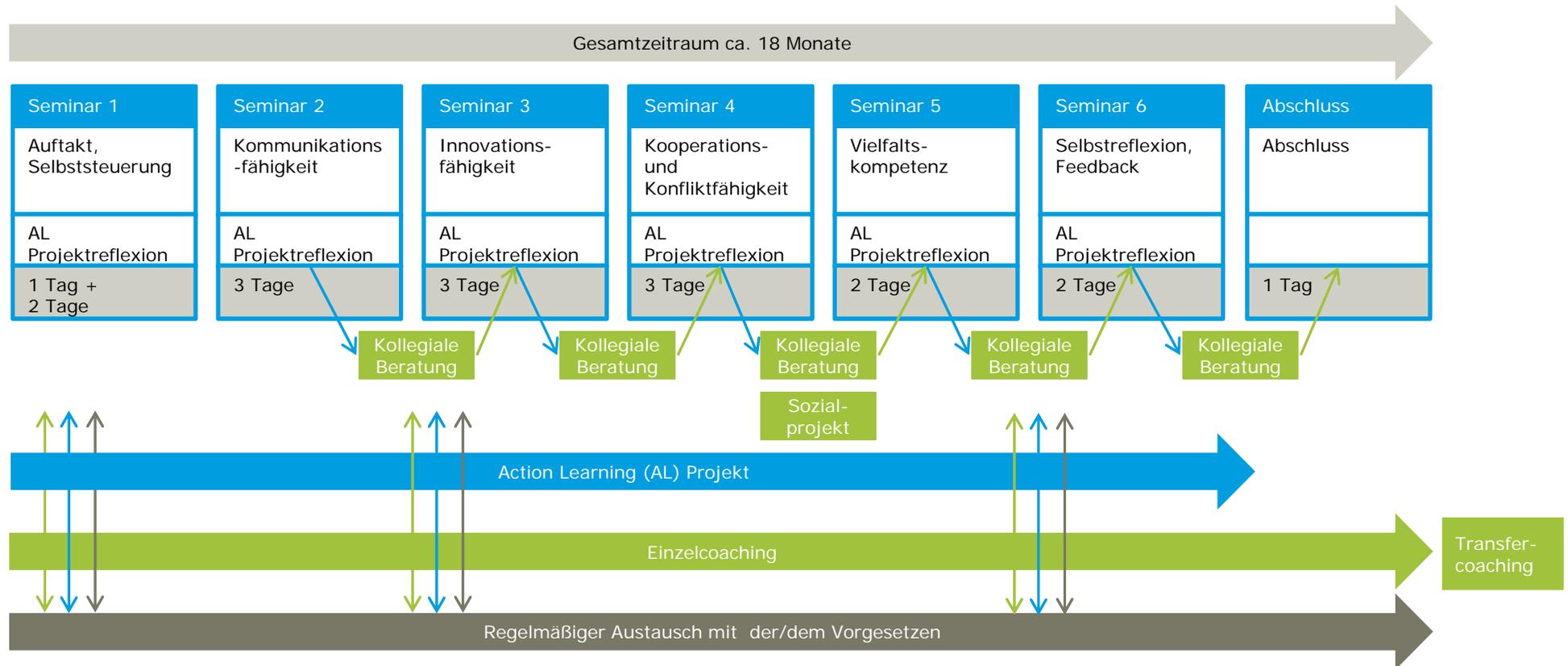


# Fokus auf neue Führungskräfte – Qualifizierungsreihe F 031



# QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM F 021 - POTENZIALE FÖRDERN - PERSÖNLICHKEIT BILDEN

## ÜBERBLICK: AUFBAU UND ABLAUF



## Mitarbeiterentwicklung nach dem 70 – 20 – 10-Modell



### Das Feld der 10%:

- Im Mittelpunkt der Entwicklungsmaßnahmen stehen individuelle Kompetenzziele, die sich aus Strategien, Zielen und Anforderungen ableiten
- Ziel ist es, die Arbeitsergebnisse und die Wertschöpfung von Mitarbeitern zu verbessern
- Konsequente Auswahl der Maßnahmen nach Wirksamkeit und Nachhaltigkeit
- Kultur des selbstorganisierten Lernens ermöglichen
- Lernprozesse eigenverantwortlich steuern und planen
- Entwicklung der Maßnahmen vom Ergebnis her
- Fokus auf Transfer
- Methodische Vielfalt
- Verknüpfung von OE und PE
- ...

# Mitarbeiterentwicklung erfordert von Führungskräften Haltung



## Vorbild sein:

- Halten Kenntnisse, Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen stets und aus eigenem Antrieb heraus auf dem aktuellen Stand
- Reflektieren ihre Person und ihr Handeln als Führungskraft und stellen es regelmäßig in Frage
- Setzen sich selbstkritisch damit auseinander, ob sie den aktuellen oder künftigen Anforderungen noch gerecht werden und initiieren selbstständig Lernprozesse
- Holen sich regelmäßig Feedback aus ihrem Umfeld ein
- Ermuntern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, ihnen Rückmeldung zu geben, wie ihr Handeln und ihre Entscheidungen erlebt werden
- Nutzen alle Möglichkeiten formellen und informellen Lernens

# Mitarbeiterentwicklung erfordert von Führungskräften Haltung



## Veränderungen zulassen und unterstützen:

- Geben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in der Auseinandersetzung mit herausfordernden Aufgaben weiterzuentwickeln
- Passen Aufgaben und Tätigkeiten den neuen Fähigkeiten und Kompetenzen an
- Unterstützen aktiv Neuerungen und Veränderungen im Umfeld des Mitarbeiters
- Verstärken positive Veränderungen in der Person und im Verhalten des Mitarbeiters
- Ermöglichen eine Atmosphäre des Erprobens und Experimentierens
- Schaffen positive Fehlerkultur

# Mitarbeiterentwicklung erfordert von Führungskräften Haltung



## Entwicklungsorientiert führen:

- Fragen statt antworten
- „Führungskraft als Coach“: Fördert Bereitschaft, Initiative zu ergreifen und nicht in Problemen, sondern in Lösungen zu denken, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen
- Durch Fragen geben sie die Möglichkeit, Wahrnehmung zu erweitern, Perspektiven zu verändern und neue Zusammenhänge zu erkennen
- Helfen Handlungsoptionen auf Basis vorhandener Ressourcen zu entwickeln
- Dialog auf Augenhöhe, in dem Vorstellungen und Erwartungen der Führungskraft mit Bedürfnissen und Möglichkeiten des Mitarbeiters in Einklang gebracht werden.



# Ich freue mich auf Ihre Fragen, Ihr Feedback und Ihre Anregungen!

## Kontakt:

Alexander Lendner

Landeshauptstadt München  
Personal- und Organisationsreferat  
P 6.1 – Ausbildung  
Landsberger Str. 36  
80339 München

Tel. 089/233-9 26 59

Mail: [alexander.lendner@muenchen.de](mailto:alexander.lendner@muenchen.de)