



© christopherhall / Getty Images / Stock

Mit agiler Arbeitskultur junge Fachkräfte gewinnen

Die Nachwuchssorgen im öffentlichen Dienst wachsen. Geeignete Fachkräfte finden gleicht der Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Gelingt es mit einer agilen Arbeitskultur, die Personalgewinnung und -bindung zu verbessern?

Zunehmend leidet die öffentliche Verwaltung unter dem Fachkräftemangel. Das gilt nicht nur für Verwaltungsfachkräfte oder IT-Technikerinnen und -techniker, sondern beispielsweise für Ärztinnen und Ärzte in öffentlichen Einrichtungen, im Bauwesen und vielen weiteren Bereichen. Angesichts des demografischen Wandels wird sich der Trend noch verstärken. Laut einer aktuellen Studie der Prognos AG werden im Jahr 2025 2,9 Millionen Fachkräfte in Deutschland fehlen. Der Druck auf den öffentlichen Dienst nimmt erheblich zu, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Viele öffentliche Einrichtungen

Kompakt

- Der Fachkräftemangel erfordert ein Umdenken in der Verwaltung. Die einzelnen Behörden müssen an ihrem Arbeitgeberimage zur besseren Nachwuchsgewinnung feilen.
- Die Beschäftigten stellen an den zukünftigen Arbeitgeber veränderte Anforderungen. Der geänderten Werteorientierung hin zu Selbstbestimmung und Selbstorganisation muss die Verwaltung Rechnung tragen.
- Die Einführung agiler Organisations- und Führungsstrukturen verbessert die Mitarbeitergewinnung und -bindung.
- Die Praxis zeigt, dass agiles Arbeiten mehr Mitarbeitermotivation auslöst. Zufriedene Mitarbeiter sind die besten Markenbotschafter zur Personalgewinnung.
- Die Etablierung einer modernen Arbeitskultur gleicht einem Marathon. Es erfordert Disziplin und Ausdauer bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden.



Lassen Sie Ihr Projekt für den Klimaschutz Modell stehen

Wir machen es möglich.

Mit unserer Förderung für kommunale Klimaschutz-Modellprojekte.



Jetzt informieren und zwischen 1. August 2019 und 31. Oktober 2019 Förderung beantragen. www.klimaschutz.de/modellprojekte



Mit persönlicher Beratung vom Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz (SK:KK)
(030) 390 01 - 170



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit



NATIONALE
KLIMASCHUTZ
INITIATIVE

Autor



Rolf Dindorf

ist Führungskräfteberater und Seminarleiter für ein strategisches Personalmanagement sowie Lehrbeauftragter, Filmtheaterkaufmann und Blogger.
mail@rolf-dindorf.de

verhalten sich aber weiterhin so, als gäbe es das Problem gar nicht. Allein in Berlin wird bis 2020 jede vierte Mitarbeiterin beziehungsweise Mitarbeiter im öffentlichen Dienst in den Ruhestand gehen. In der Stadtverwaltung Mühlheim sind es in den nächsten zehn Jahren fast 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 40 Prozent aller Juristinnen und Juristen scheiden bundesweit bis 2030 aus dem Dienst aus. Die Liste ließe sich endlos fortsetzen. Einer Studie der Hertie School of Governance zufolge machen sich 29 Prozent der befragten bundesdeutschen Behördenleiter Sorgen, „wegen der sinkenden Attraktivität als Arbeitgeber beim Wettbewerb um Fachkräfte und jüngere Mitarbeiter das Nachsehen zu haben“.

Schluss mit dem 08/15-Arbeitgeberimage

Was verbinden viele Menschen beziehungsweise potenzielle Bewerber mit öffentlicher Verwaltung? Die Stichworte sind „Verlässlichkeit“, „Tradition“, „Ordnung“ oder „Kontrolle“. „Flexibilität“, „Veränderungsbereitschaft“ oder „Innovationdenken“ werden hingegen kaum assoziiert. Die öffentliche Hand muss deshalb an ihrem Image feilen. Dazu gehört auch, über die Organisationskultur nachzudenken und sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie werden Sie öffentlich wahrgenommen?
- Wie wollen Sie zukünftig wahrgenommen werden?
- Wie sieht Ihr klares Profil aus?
- Was unterscheidet Sie von anderen Behörden?

- Wie soll in Zukunft miteinander gearbeitet werden?
- Möchten Sie weiterhin sicherheitsorientierte Bewerber ansprechen, die stabile Ordnung und Vorhersehbarkeit als Wert schätzen? Wie sollen dann die disruptiven Veränderungen erfolgreich bewältigt werden?
- Graue Maus oder Paradiesvogel? Welche Arbeitgebermarke soll zukünftig nach innen und außen transportiert werden?

Agiler Bewerbungsprozess als erster Schritt

Klar ist, Besoldungserhöhungen als Maßnahme allein reichen nicht aus, damit Kommunalverwaltungen, Landesämter oder Polizeipräsidien qualifiziertes Personal finden und binden. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität trägt auch eine agilere Verwaltungsorganisation bei. Als erster Schritt bietet sich eine agile Vorgehensweise bei der Wiederbesetzung von Stellen an.

„In den Jahren 2014/2015 lag die Dauer der Einstellungsverfahren noch bei durchschnittlich 5,3 Monaten“ in der Berliner Verwaltung, schrieb die „Berliner Morgenpost“ im Sommer vergangenen Jahres. Heute liegt die „durchschnittliche Verfahrensdauer landesweit bei 3,8 Monaten“. Dem Bewerbungsverfahren beziehungsweise Stellenbesetzungsverfahren fehlt in vielen öffentlichen Einrichtungen die Spritzigkeit. Das Verfahren im Rahmen gesetzlicher Möglichkeiten zu vereinfachen und agiler zu gestalten ist ein Handlungsauftrag an die Entscheider. Warum nicht mal mit der agi-

len Methode einer Retrospektive den Rekrutierungsprozess näher beleuchten?

Wertewandel als Treiber

Im Fokus der medialen Aufmerksamkeit steht die Digitalisierung als bedeutendster Treiber der Veränderung. Der parallel stattfindende Wertewandel wird nur nebenbei zur Kenntnis genommen. Dazu schrieb der US-amerikanische Futurologe Alvin Toffler schon 1970: „Das Ansteigen des Akademikertums bewirkt, daß moderne Großorganisationen stark mit Menschen infiltriert werden, die gänzlich andere Vorstellungen vom Sinn und Zweck einer Organisation haben.“

An der Notwendigkeit, den öffentlichen Dienst im Kontext gesetzlicher Vorgaben zu reformieren, führt kein Weg vorbei. Die junge Generation Z wird nur schwerlich durch Leistungsanreize und Motivationsfaktoren der Vergangenheit zu gewinnen sein. Statussymbole haben sich ebenso verändert wie der Wunsch nach Selbstbestimmung und Projekt tätigkeiten. Die Verwaltungsspitze muss deshalb umdenken, wenn sie (junge) Verwaltungskräfte finden und binden möchte. Der Wunsch nach mehr Verantwortung und selbstgesteuerter Teamarbeit führt dazu, die aktuelle Verwaltungskultur zu hinterfragen.

Auch an den erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landes- oder Bundesverwaltung geht die Entwicklung nicht vorbei. Veränderte Ansprüche (mehr Verantwortung, Wertschätzung, Selbstorganisation) an den Arbeitgeber prägen die Rückmeldungen bei Gesprächen.

Dabei rückt die agile Verwaltung immer mehr in den Fokus. Kernpunkte agiler Organisationskultur sind die konsequente Einbindung der Mitarbeiter, selbstgesteuerte Teamarbeit, sinnstiftende Vertrauenskultur, Vernetzung, Führung auf Augenhöhe, Kundenzentriertheit sowie flache Hierarchien. Hinzu kommen attraktive Arbeitsbedingungen. So eröffnete die Bundesagentur für Arbeit im Dezember 2018 in Nürnberg den „Agilen Campus“, um Raum für modernes Arbeiten zu schaffen.

Agile Spachkultur als Fundament

Die Erfahrung zeigt, dass zunehmend die Ansätze agiler Organisationsstrukturen seitens der (potenziellen) Beschäftigten nachgefragt werden. Befeuert zusätzlich durch den digitalen Wandel sowie die Anspruchshaltung der Bürgerinnen und Bürger, wird in den Führungsetagen des öffentlichen Dienstes immer klarer, dass die klassische Verwaltungsstruktur um agile Konzepte ergänzt werden muss.

Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung agiler Organisationsprinzipien in der Verwaltung ist die innere Einstellung. Was nützen agile Verfahren wie Scrum, Retrospektiven, Design Thinking oder Kanban, wenn sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften nur halbherzig verfolgt werden? Die Basis der Agilität sind die Beschäftigten in den Amtsstuben. Mit ihnen steht oder fällt die Verwaltung von morgen. Damit die agile Verwaltung kein Strohfeuer bleibt, ist dabei auch auf den Sprachgebrauch zu achten. Wer nur noch in Techno-Englisch agiert, schürt ungewollt Ängste, Frust und Widerstand. „Spache ist ein wichtiges Instrument (...) In Zeiten von Selbstorganisation und Agilität bildet sie zunehmend den ‚Kit‘ einer Organisation“ (Feldhusen 2018). Damit der Kulturwandel gelingt, gilt es, sprachlich nah bei den Menschen zu sein. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besten Markenbotschafter einer Behörde.

Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil

Ein Thema, das in der Vergangenheit wenig beachtet wurde, ist die Vertrauenskultur. Inzwischen kommt es langsam zu einer Renaissance. Mit den Führungskonzepten des „Command & Control“ und dem damit verbundenen Silodenken lassen sich die selbst aufgebauten Motivationsbarrieren nicht überwinden. Eine gegenseitige Vertrauensbeziehung ist die Voraussetzung für abteilungsübergreifendes Denken und Handeln, mobiles Arbei-

ten sowie individuelle Entscheidungsfreiheiten. Dadurch wird die Zusammenarbeit insgesamt gestärkt und zugleich die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Wenn der Vorgesetzte seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertraut, vertrauen auch die Mitarbeitenden ihren Vorgesetzten. Dabei gilt: „Blindes Vertrauen ist schlichtweg naiv (...) Was ich meine, ist gerechtfertigtes Vertrauen, begründetes Vertrauen“ (Malik 2014). Eine etablierte Vertrauenskultur führt zu stärkerer Wahrnehmbarkeit. Als Leuchtturm im trüben Nebel der Mittelmäßigkeit setzt eine gelebte Verwaltungskultur ein Ausrufezeichen für potenzielle Fachkräfte.

Führung und Sinn

Den universellen Plan zur Einführung der agilen Verwaltung gibt es jedoch nicht. Jede öffentliche Einrichtung hat ihre spezifische Ausgangslage. Auf deren Grundlage müssen die Weichen gestellt und klar überlegt werden, wie eine agile Führung aussehen soll. Die Stadt Karlsruhe hat sich mit dem Projekt „IQ – Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung“ auf den Weg zur agilen Verwaltung gemacht. Ziel ist es, die internen Prozesse zu beschleunigen und damit die Zufriedenheit beim Personal und bei den Bürgerinnen und Bürgern zu steigern. „Agile Arbeitsweisen sind keine Selbstläufer“, warnt Dr. Appellmann als Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung. Es erfordert Disziplin und Ausdauer bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden.

Zudem reicht es heute nicht mehr aus, Fachkräfte mit dem Argument „sicherer Arbeitsplatz“ zu gewinnen. In Zeiten des Fachkräftemangels gibt es genügend attraktive Alternativen in der Privatwirtschaft. Geld ist nicht zwingend der ausschlaggebende Punkt. Unbefriedigende Eingruppierungen von Jobs, Silodenken, Stellenbefristungen oder nur geringe Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen und flexiblem Arbeiten sind Gründe für den Bewerbermangel. Vor allem Start-up-Unternehmen sind für junge Leute

sehr attraktiv. „ Sie zeichnen sich insbesondere durch spannende und interdisziplinäre Arbeit sowie durch das Mitwirken an innovativen Lösungen und den allerneuesten Trendprodukten aus“, ermittelte die Start-up-Studie 2018. Kann da der öffentliche Dienst mithalten? Sicherlich. Ein gutes Beispiel für innovative Führung ist der Rhein-Kreis Neuss. Dort wurden beispielsweise für Rettungsdienst, Pflege und Straßenverkehrsamt Apps entwickelt und erfolgreich eingesetzt.

Fazit

Ziele inspirieren und sie geben Sinn. Die sinnstiftende und zugleich agile Führung stärkt die intrinsische Motivation und damit eine innovative und bürgerfreundliche Verwaltung. Schöner Nebeneffekt: Sinnstiftende Einrichtungen ziehen auch mehr Talente an. Mit Speck fängt man Mäuse. Nicht nur, aber auch damit lassen sich Fachkräfte für den öffentlichen Dienst gewinnen. ■

Literatur

- Abel, A. (2018): Öffentlicher Dienst in Berlin stellt Personal jetzt schneller ein, in: Berliner Morgenpost, 29.07.2018, <https://bit.ly/2T0OPa1>, Zugriff am 06.03.2019.
- Appellmann, B. (2018): Innovativ und quervernetzt als Stadtverwaltung, in: innovative Verwaltung, 04, S. 32-33, www.springerprofessional.de/link/15606816.
- Feldhusen, B. (2018): Collective Mind, in: zfo, 6, S. 372.
- Gehalt.de 2018: Start-up-Studie, Hamburg/Berlin, <https://bit.ly/2EOYs6q>, Zugriff am 06.03.2019.
- Hertie School of Governance (2017): Deutsche Behörden sehen sich bei Digitalisierung und IT-Sicherheit schlecht aufgestellt. Zentrale Koordination gefordert, Berlin, <https://bit.ly/2SXQEV9>, Zugriff am 06.03.2019.
- Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben. Frankfurt a. M., S. 146.
- Prognos (2019): Fachkräftesicherung bleibt zentrale Zukunftsaufgabe, Berlin, <https://bit.ly/2J6Eg5h>, Zugriff am 06.03.2019.
- Toffler, A. (1970): Der Zukunftsschock, Bern, S. 118.