



Doreen Molnár

Referentin im Referat Zukunftsgerechte Gestaltung
der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung,
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

→ Agile Verwaltung

Die Herausforderungen für die Arbeitswelt werden aufgrund verschiedener Megatrends wie Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung und veränderter Ansprüche der Menschen an Arbeit zunehmen, sowohl in Unternehmen als in der Verwaltung. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat in seinem Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ diese Trends aufgegriffen und gemeinsam mit Fachexperten, der Wissenschaft, mit Sozialpartnern und der Zivilgesellschaft Spannungsfelder, Konsequenzen und Handlungsoptionen für die Zukunft diskutiert. Die Ergebnisse dieses Prozesses finden sich im Weißbuch Arbeiten 4.0. (<http://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/weissbuch.html>).

Im Weißbuch werden Gestaltungsaufgaben für unterschiedliche Themenfelder benannt. Für die öffentliche Verwaltung sind dabei folgende Handlungsfelder von besonderem Interesse: Beschäftigung und Qualifizierung, gesundes, orts- und zeitflexibles Arbeiten, Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit, Unternehmenskultur, Führung und Beteiligung. Welche Ansatzpunkte und Gestaltungsansätze für Behördenorganisation und Personalmanagement sind nun erforderlich und sinnvoll, um die einzelnen Gestaltungsaufgaben anzugehen?

In der Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen könnte sich die agile Verwaltung als mögliche neue Leitvorstellung herauskristallisieren. Agile Verwaltungen sind besser in der Lage, Zusammenhänge und Wechselwirkungen mitzudenken, schnelle und realistische Ziele zu setzen und schnell auf Änderungen der Gegebenheiten zu reagieren. Sie haben die funktionalen Beschränkungen (Silodenken) überwunden und das Agieren nach Zuständigkeiten um neue Organisationsformen ergänzt, um agiles Arbeiten zu ermöglichen. Agiles Arbeiten ist dabei geprägt durch effiziente Vernetzung von unterschiedlichen Fachbereichen über Organisationsgrenzen hinweg, mehr Beteiligung und frühzeitige Einbindung relevanter Akteure, zielführende Arbeitsstrukturen, neue Räume für Zusammenarbeit, schnelle Zielanpassung und Ressourcensteuerung, hochqualifiziertes und -motiviertes Personal. All diese Elemente bedürfen auch einer Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur.

Wie kann es gelingen, Behörden in Richtung einer agilen Verwaltung zu entwickeln bzw. die Voraussetzungen dafür zu schaffen? Drei Akteure aus kommunalen Verwaltungen und der Wissenschaft stellen nachfolgend ihre Ansätze vor und zeigen, wie dieser Weg erfolgreich beschritten werden kann.

Vom Silodenken zur Agilität – Innovativ und quer als Stadtverwaltung

(Dr. Appelmann, Verwaltungs- und Managemententwicklung, Stadtverwaltung Karlsruhe)

Zusätzlich zu den oben genannten Megatrends bestimmen weitere Herausforderungen das Handeln in Verwaltungen, u. a. hohe Komplexität durch vielseitige und nicht immer vorauszusehende Zusammenhänge sowie veränderte Erwartungen der Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und Organisationen an ihre Verwaltung. Partizipationsmöglichkeiten, Zugänglichkeit von Informationen sowie zeitnahe, bürgernahe und nachvollziehbare Entscheidungen stehen dabei ganz oben auf der Liste. Insbesondere auf der kommunalen Ebene stellt dies Verwaltungen vor große Herausforderungen. Die Erfahrung zeigt dabei: Mit hierarchisch geprägten Silostrukturen ist diese Komplexität nur unzureichend zu bewältigen.

Die Stadtverwaltung Karlsruhe zeigt Wege auf, wie eine Verwaltung zu mehr Dynamik, Agilität und Zukunftsgerichtetheit im Verwaltungshandeln kommen kann. Mit dem Karlsruher IQ-Ansatz soll es zukünftig bei komplexen dezernatsübergreifenden Projekten durch frühzeitige Quervernetzung und den Einsatz agiler Arbeitsmethoden (zum Beispiel Scrum, Innovation Labs, Design Thinking) zu zeitlich schnelleren, zielgruppenspezifischeren, innovativeren und qualitativ besseren Arbeitsergebnissen kommen. IQ steht hierbei für innovativ und quer. „Innovativ“ im Sinne einer gewünschten agilen, kreativitäts- und innovationsfördernden Arbeitsweise, sowie „quer“ im Sinne der beabsichtigten Quervernetzung über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg, einschließlich der Einbindung von Personen aus der

Stadtgesellschaft. Hierzu wurde ergänzend zur bisherigen Dezernatsstruktur eine themenorientierte Querstruktur anhand sogenannter Korridor-themen etabliert. Die Korridor-themen wurden in einem sehr lebendigen und offenen Diskussionsprozess mit Strategiezielen, Strategien und letztlich Leitprojekten hinterlegt. Hierbei waren interne und externe Akteure, i. d. R. Fachexperten der Verwaltung und ihrer Gesellschaften, aber auch Akteure der Stadtgesellschaft beteiligt. Je Korridor-thema ist ein Dezernent bzw. die Dezernentin verantwortlich. Die jeweiligen Leitprojekte wiederum werden von hierarchie- und fachübergreifenden Arbeitsgruppen bearbeitet. Die IQ-Arbeitsweise und der Gesamtprozess werden dabei unterstützt und koordiniert von einer eigens dafür eingerichteten Stabsstelle. Zudem wurden bisherige Gesprächsformate weiterentwickelt, die nun zur Abstimmung und Koordination im IQ-Prozess genutzt werden. Der Fokus der Veränderung liegt folglich auf ausgewählten IQ-Leitprojekten, bei denen man sich durch eine quervernetzte und agile Arbeitsweise einen Mehrwert verspricht. Die Standardprozesse und Kernaufgaben der Verwaltung bleiben davon unberührt; eine gewisse Vorbildwirkung und Lerneffekte sind jedoch beabsichtigt. Eine fortlaufende interne und externe Kommunikation zur IQ-Arbeitsweise und den Fortschritten der IQ-Leitprojekte unterstützt den Prozess und schafft einen weiteren Mehrwert.

Auf dem Weg zur Agilen Verwaltung

(Prof. Richenhagen, wissenschaftlicher Direktor des Institutes für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH Essen)

BearingPoint hat fünf Hebel identifiziert, die der öffentlichen Verwaltung helfen, agil zu werden (<https://www.bearingpoint.com/de-de/unsere-expertise/insights/fuenf-hebel-fuer-eine-agile-verwaltung/>):

1. strategische Steuerung und Ressourcenmanagement,
2. flexible und adaptive Organisationsstrukturen,
3. strategisches Personalmanagement,
4. anpassungsfähige und kundenorientierte IT,
5. Kultur und Wandlungsfähigkeit.

Für zwei dieser Hebel werden Ansätze aus der Verwaltung vorgestellt, die in der Praxis erprobt werden:

Zu 1.: strategische Steuerung und Ressourcenmanagement, um eine schnelle Zielanpassung und Ressourcensteuerung zu erreichen: Hier ist z. B. das Konzept „Zielorientierte Steuerung in Behörden“ zu nennen. Elemente einer offeneren Steuerung bietet das Modell des Strategischen Managements, das von Richenhagen für die öffentliche Verwaltung adaptiert wurde. Hier wird z. B. vorgeschlagen, einige der üblichen Elemente der strategischen Steuerung, nämlich Vision, Motto und Leitbild, implizit in strategischen Zielen

aufgehen zu lassen. Sie sind als allgemeine Zielvorstellung und damit flexibel zu verstehen. Erst die Konkretisierung dieser Ziele geschieht durch sogenannte SMART-Ziele, die nach den bekannten SMART-Kriterien formuliert werden und einen kürzeren Zielerfüllungszeitraum als diese beinhalten. Sie werden wiederum durch Leitprojekte umgesetzt. Es resultiert eine offenerere Steuerungslogik, die sich in kürzeren Zeitabständen verändert.

Zu 3.: strategisches Personalmanagement, um hochqualifiziertes und -motiviertes Personal an den richtigen Stellen in der Organisation einzusetzen. Hier ist z. B. das im DAQ-Projekt entwickelte Instrumentarium für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen (<http://www.daq-kommunal.de/projekt-daqkommunal.html>) zu nennen, das Beispiele aus den Kommunalverwaltungen Aachen, Oldenburg, Rheinisch-Bergischer Kreis und Wiesbaden enthält sowie das Konzept des Strategischen Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen (https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/kcp/Richenhagen_Strategisches_Personalmanagement.pdf) mit weiteren Beispielen, etwa der Kreisverwaltung Soest. Das Moment der Agilität besteht hier darin, dass es sich um ein lernendes System handelt.

Durch die hier dargelegten Konzepte und Beispiele wird versucht, Agilitätselemente in bestehende Systeme der öffentlichen Verwaltung zu integrieren. Ein zweiter Weg besteht darin, Methoden des agilen Managements in der Verwaltungsarbeit zu nutzen. Insgesamt ist festzuhalten, dass nur ein Zusammenwirken vieler unterschiedlicher Elemente erforderlich ist, um Agilität zu erhöhen. Jede öffentliche Verwaltung muss ihren eigenen Migrationspfad der Agilität entwickeln und dabei Flexibilität und zugleich Stabilität gewährleisten, wenn sich dieses neue Paradigma als Managementkonzept bewährt.

WISSEN.EINFACH.MACHEN.

Wissensmanagement in Veränderungsprozessen bei der Stadt Mannheim

(Christine Gebler, Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung der Stadt Mannheim)

Anknüpfend an den dritten Hebel für eine agile Verwaltung (Strategisches Personalmanagement) gewinnt auch das Thema Wissensmanagement an Bedeutung, um das Wissen und die Erfahrungen der unterschiedlichsten Akteure zu sichern und bei personellen oder organisatorischen Veränderungen weitergeben zu können. Der gezielte Transfer von Wissen ist hierbei dringend erforderlich. Wie bewältigt die Stadt Mannheim diese Entwicklungen und welches Vorgehen bietet sie dazu an?

Die Stadt Mannheim startete in den Jahren von 2008 bis 2013 einen umfassenden Veränderungsprozess (www.change2.de). Parallel zur Konsolidierung der Ergebnisse von CHANGE∞ seit 2014 sind aktuell bis zum Jahr 2020 Einsparungen von 42 Millionen Euro notwendig, die in einem Masterplan zur Strategischen Haushaltskonsolidierung realisiert werden. Daneben ist die demografische Entwicklung der Beschäftigtenstruktur zu bewältigen: In den nächsten zehn Jahren gehen von 7.800 Mitarbeitern geplant 22 Prozent, bei den Führungskräften sogar 41 Prozent in Ruhestand.

Die Strategie ist, Kapazitäten zielgerichtet einzusetzen und Herausforderungen flexibel und dynamisch anzugehen. Die Lösung komplexer Themenstellungen bleibt nicht die Ausnahme, sondern wird zum Normalfall. Übertragen auf Wissensprozesse bedeutet es, neben Informationen Lösungsstrategien und Erfahrungen zu teilen. Wissensmanagement bei der Stadt Mannheim beinhaltet, neben dem Wissenstransfer für ausscheidende Mitarbeiter auch strategische Veränderungen zu begleiten und das Vorgehen von Projekt zu Projekt auf den jeweiligen Bereich, die Stellen und Personen zuzuschneiden. Die Intention dieser zweiten Variante ist, im Transferprozess den Austausch zwischen allen Beteiligten – bisherige und zukünftige – zu initiieren. Mit dem Effekt, dass die Verantwortlichen einen schnellen Überblick erhalten, ist der Anspruch verbunden, die Einarbeitung so effizient wie möglich zu machen. Die Erfahrungen zeigen, dass dabei auch die Hürde, sich mit den Kollegen des anderen Bereichs auszutauschen, deutlich gesenkt wird. Der Wissenstransfer ist also auch Kulturarbeit für eine agile Organisation.

Deutlich wird in allen drei Beispielen: Agile Verwaltungen, die schnell auf neue Aufgaben und geänderte Anforderungen reagieren wollen, benötigen neben Quervernetzungen, der Bildung von hierarchie- und fachübergreifenden Arbeitsgruppen, dem Einsatz agiler Arbeitsmethoden, der laufenden Justierung des quantitativen Personaleinsatzes und der kontinuierlichen Entwicklung der Mitarbeiterkompetenz nicht zuletzt einen reibungslosen Austausch von Wissen und Informationen sowie eine veränderte Führungs- und Behördenkultur.

Um Verwaltungen auf diesem Weg zu unterstützen, bietet die vom BMAS geförderte Initiative Neue Qualität der Arbeit – ein sozialpartnerschaftlich getragenes Programm – das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ an (<http://www.inqa-audit.de>). In zentralen personalpolitischen Handlungsfeldern werden ganzheitlich in einem strukturierten und beteiligungsorientierten Prozess nachhaltige Veränderungsprozesse angestoßen, um gebündelt die Gestaltungsaufgaben aus Arbeiten 4.0 auf betrieblicher Ebene anzugehen.

Zudem bietet das BMAS mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit noch in diesem Jahr Fördermöglichkeiten im Rahmen von Lern- und Experimentierräumen an, um Unternehmen und Verwaltungen dabei zu unterstützen, innovative Lösungen für eine zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt zu erproben, so z. B. auch neue Arbeitsformen in Richtung agile Verwaltung. Behörden können sich damit selbst auf den Weg machen, wenn die Gestaltung der Arbeitswelt für sie zum Erfolg werden soll.

Referat Ic1 – Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung Bundesministerium für Arbeit und Soziales Wilhelmstr. 49 10117 Berlin

Kontakt: Doreen Molnár, Referentin
Tel.: +49 30 / 18 527 3671
Fax.: +49 30 / 18 527 2204
E-Mail: doreen.molnar@bmas.bund.de
E-Mail: Ic1@bmas.bund.de
Web: www.bmas.de