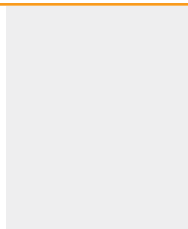


Zukunftsfähige Verwaltung braucht Mutkultur

Verwaltungen stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Sie brauchen eine Kultur, in der motivierte Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und ihre Kompetenzen stärker einbringen.

Autor



Doris Goossens

ist Kommunikationsberaterin und Prozessbegleiterin sowie Mitglied des Beraternetzwerks Team Chiemsee, www.teamchiemsee.com.

Die Zeiten klassischer Beamtenstrukturen in den Verwaltungen sind vorbei. Die dringend benötigten jungen Fachkräfte wollen in flachen Hierarchien arbeiten, in die sie selbstbewusst eigene Ideen einbringen und in denen sie ernst genommen werden. Die Herausforderungen der Zukunft wie Digitalisierung, immer komplexere Rechtsvorschriften und Bürgerinnen und Bürger, die transparente Vorgänge und schnelles Handeln verlangen, können nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stemmen, die Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und diese nicht nach oben delegieren. Auch wenn es mancher noch nicht wahrhaben will: Das Wissen und die Kompetenz einer Chefin oder eines Chefs sind begrenzt. Zukunftsfähige Verwaltungen sind daher lernende Organisationen, die das Wissen jedes einzelnen Beschäftigten abfragen, unabhängig von Position, Ausbildung und Geschlecht. Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Sinn ihres Tuns be-

greifen und Verantwortung übernehmen, müssen sie wissen, für welche Werte ihre Organisation steht. Sie sind die Basis jeder Strategie, die flexibel auf Gegebenheiten reagieren muss. Wer so handelt, fördert eine Mutkultur, in der die Meinung jedes Einzelnen ernst genommen wird, die die Fehler als Chance begreift und darauf reagiert.

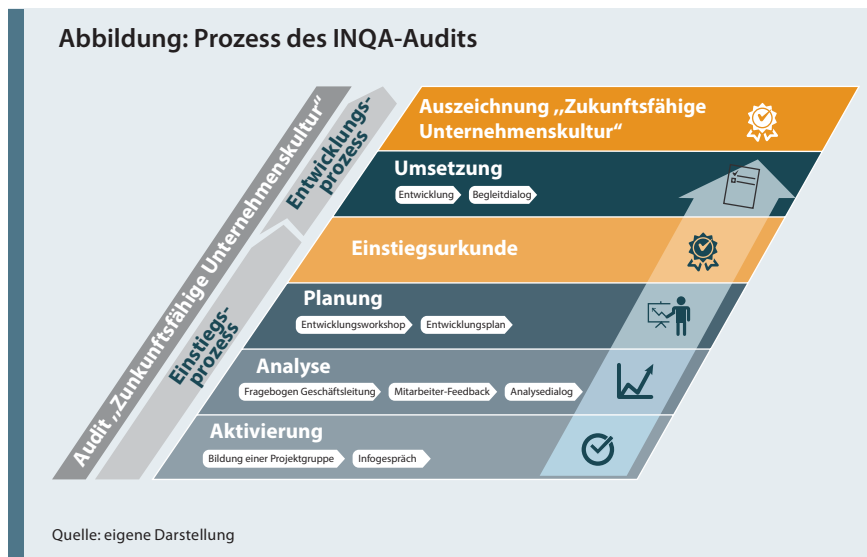
Hierarchien verwalten

„Hierarchien verwalten die Vergangenheit, interdisziplinäre Projektarbeit ist die Zukunft.“ Davon ist Gabriele Mahl, Leiterin des Fachbereichs Personal am Landratsamt München, überzeugt. In der bayerischen Hauptstadt konkurriert das Landratsamt mit Hunderten attraktiver Unternehmen um Fachkräfte. Gabriele Mahl: „Wir wünschen uns Mitarbeiter, die sich einbringen und mitgestalten wollen. Dazu müssen wir sie befähigen, eigenverantwortlich zu handeln. Darüber hinaus brauchen wir zukunftsorientierte Arbeitsplätze sowie attraktive Angebote, zum

Kompakt

- Der demografische Wandel, die Digitalisierung und immer komplexere Rechtsvorschriften fordern Verwaltungen heraus.
- Motivierte Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und ihre Kompetenz einbringen, sind die Basis der zukunftsfähigen Verwaltung.
- Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ist ein Weg zur Mitarbeiterverantwortung und zur konsequenten Umsetzung von Strategien.

Abbildung: Prozess des INQA-Audits



Quelle: eigene Darstellung

Beispiel Unterstützung bei der Kinderbetreuung.“ Das Landratsamt München versteht sich als moderner Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger und setzt sich vorausschauend mit den Herausforderungen der Zukunft auseinander. Die Digitalisierung der Prozesse spielt dabei eine wichtige Rolle. Dafür braucht es laut Mahl zuvorderst zeitgemäße Strukturen. Landrat Christoph Göbel stieß nach seiner Wahl im Jahr 2014 daher einen Strategieprozess an, der die Handlungsfelder Führung, Organisation, Personalplanung und Wissensmanagement in den Fokus stellte. Bedingung war, dass der Strategieprozess nicht im stillen Kämmerlein der obersten Führungsriege, sondern unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorangetrieben werden sollte. „Wir haben zur Mitwirkung in Projektgruppen aufgerufen und waren begeistert von der Resonanz unserer Ausschreibung“, erinnert sich Mahl. „Aus allen Bereichen und Hierarchieebenen des Hauses meldeten sich Kolleginnen und Kollegen, die aktiv mitarbeiten wollten.“ Schließlich umfasste jede Projektgruppe zehn bis 20 Mitarbeiter.

Klare Struktur und trotzdem Freiraum

Die Ergebnisse der Projektgruppen fanden auch Eingang in eine weitere Maßnahme, die das Landratsamt auf den

Strategieprozess aufsetzte: das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums (BMAS) (siehe Abbildung). Im Audit werden neben den im Landratsamt München bereits diskutierten Handlungsfeldern Führung und Wissenstransfer zwei weitere beleuchtet: Chancengleichheit und Gesundheit. „Angesprochen haben uns an dem Audit drei Dinge: Erstens: Das Audit hat eine klare Struktur, innerhalb derer sich Verwaltungen dennoch individuell einbringen können. Zweitens: Es holt Verwaltungen dort ab, wo sie stehen, und aktiviert eigene Kräfte. Trotzdem unterstützen professionelle Prozessbegleiter das Audit. Unsere Prozessbegleiterin war Moderatorin und Treiberin zugleich. Drittens: Es wird nicht nur der Ist-Stand abgefragt und bewertet. Das Zertifikat am Ende der maximal zweijährigen Laufzeit erhält nur, wer Maßnahmen auch umsetzt. Die Ergebnisse werden von einem hochkarätigen Kuratorium geprüft“, so die Personalleiterin. Das Landratsamt startete mit der Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem standardisierten INQA-Fragebogen zu den vier personalpolitischen Handlungsfeldern. Die Ergebnisse zeigten, wo die Verwaltung steht. „Wir wurden durch die Ergebnisse bestärkt, dass wir den Schwerpunkt der Maßnahmen auf das Handlungsfeld Füh-

rung legen müssen. Hier herrschte noch Unzufriedenheit. Natürlich mussten wir auch in den Handlungsfeldern Gesundheit, Wissen und Chancengleichheit Maßnahmen umsetzen. Viele Dinge, die wir bereits im vorangegangenen Strategieprozess angestoßen hatten, konnten wir hier einbringen, wie zum Beispiel die Einführung unseres Betrieblichen Gesundheitsmanagements.“ Gesteuert wurde der INQA-Prozess von einer Projektgruppe. Im Landratsamt München setzte sich diese aus Mitgliedern der Projektgruppen aus dem Strategieprozess und von INQA vorgeschriebenen Teilnehmern wie Amtsleitung, Gleichstellungsbeauftragte, Personalrat und Betriebsarzt zusammen. Gabriele Mahl übernahm die Projektleitung. „Es war nicht so, dass wir Projektgruppenmitglieder am grünen Tisch entschieden haben. Unsere Kollegen brachten Input aus ihrer täglichen Arbeit und aus Arbeitskreisen, zum Beispiel dem Arbeitsschutzausschuss oder dem Steuerungskreis Gesundheit, mit. Es war eine interdisziplinäre Zusammenarbeit im besten Sinne. Ich war begeistert, wie viele Ideen zusammenkamen und wie sich jedes Mitglied der Projektgruppe damit identifizierte.“

Mitarbeiterinformation ist wichtig

Gleichzeitig wurden die Landratsamt-Mitglieder über jeden Schritt des INQA-Audits informiert. Das Landratsamt München informierte seinerseits regelmäßig im hauseigenen Intranet. „Kommunikation ist bei einem umfangreichen Prozess das A und O. Schließlich haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer ausführlichen Befragung teilgenommen. Sie wollen wissen, was mit den Ergebnissen passiert. Hinter den beschlossenen Maßnahmen muss nicht nur die Behördenleitung voll stehen, sondern vor allem die Mitarbeitenden als wichtigste Umsetzer. Ohne Akzeptanz und Verständnis würde das nicht funktionieren.“ Dass die Mitarbeiterbefragung, die Projektgruppen-Treffen und das Ausarbeiten und Umsetzen der Maßnahmen

Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ auf einen Blick

- Erhöhung der Innovationsfähigkeit
- Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Imagesteigerung durch Vermarktung des Zertifikats und der umgesetzten Maßnahmen
- Einzige Auszeichnung in Deutschland, die vom Bundesministerium für Arbeit (BMAS) gemeinsam mit Sozialpartnern, Kammern, Bertelsmann Stiftung sowie Great Place to Work entwickelt wurde. Deren Vertreter bewerten im Kuratorium die Zukunftsfähigkeit von Organisationen.
- Vorbildfunktion für Verwaltungen
- Obendrauf: Die Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Audits wird als psychische Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz anerkannt, die jede Behörde ab einem Mitarbeiter durchführen muss.

Eckpunkte des Audits

Dauer: sechs Monate bis zwei Jahre

Zweistufiges Verfahren: Einstiegsprozess mit Einstiegsurkunde/Entwicklungsprozess mit Auszeichnungsurkunde

Prozess: Die Mitarbeiter sind durch eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung und Vertreter in der Projektgruppe beteiligt. Der vom BMAS beauftragte Prozessbegleiter unterstützt den Prozess.

Gültigkeit: zwei Jahre ab Erhalt der Auszeichnung, danach Möglichkeit zur Re-Auditierung

Wer steht hinter dem Audit: Entwickelt von der Bertelsmann Stiftung, dem Great Place to Work Institut, dem Demographie Netzwerk Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit (BMAS). Betreut wird das Audit von der Demografieagentur Hannover. Sie ist auch verantwortlich für die Kompetenz der Prozessbegleiter.

Weitere Information: www.inqa-audit.de

Zeit kosten, verhehlt Gabriele Mahl nicht. Allerdings seien viele Fachprojekte mindestens genauso aufwendig.

Die Maßnahmen-Mischung macht's

Die professionellen Prozessbegleiter legen Wert auf eine gesunde Mischung der Maßnahmen. Manche, wie kundenfreundliches Verhalten am Telefon, sollen schnell umsetzbar sein, damit die Motivation erhalten bleibt. Andere müssen anspruchsvoll sein. Der Erfolg gibt dem Audit recht: Anders als bei üblichen Beratungsprozessen liegt die Abbrecherquote laut der das Audit betreuenden Demografieagentur Hannover im einstelligen Prozentbereich, während die Nachhaltigkeit

– also die Wirkungsdauer der umgesetzten Maßnahmen – die der üblichen Einzelberatungen bei Weitem übersteigt. Gabriele Mahl bestätigt, dass es auf die richtige Mischung ankommt. Eine kleinere Maßnahme in München war beispielsweise die Erweiterung des Kinder-Betreuungsangebots in den Schulferien. Große waren eine anspruchsvolle Seminarreihe für Führungskräfte, Führungsleitlinien oder die Entlastung der Führungskräfte von fachlichen Aufgaben, um ihrer Führungsrolle gerecht zu werden.

Psychische Gefährdungsanalyse

2017 erhielt Gabriele Mahl nach zwei Jahren intensiver Arbeit das Zertifikat

„Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ im Bundesarbeitsministerium in Berlin stellvertretend für ihre Mitstreiter. „Wir haben uns darüber sehr gefreut. Das Zertifikat trägt zum modernen Image einer Behörde bei. Noch viel wichtiger ist uns aber, dass wir die Maßnahmen, die daraus entstanden sind, wirklich leben und beispielsweise für die Mitarbeitergewinnung auch gut nutzen können“, so die Projektleiterin. Auf Personalmessen sei für zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht das Zertifikat wichtig, sondern ein moderner Arbeitsplatz, große Flexibilität und attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu Zusatzleistungen wie zum Beispiel Gesundheits- und Sportkurse, kostenloses Obst oder die Möglichkeit einer Kinderbetreuung. Gabriele Mahl weiß aber auch: Zukunftsfähigkeit heißt dranbleiben. Das Landratsamt München geht 2019 ins Reaudit, startet den gesamten Prozess erneut. Die Mitarbeiterbefragung soll diesmal zugleich als Aktualisierung der vorhandenen psychischen Gefährdungsanalyse genutzt werden. Gefährdungsanalysen sind nach dem Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben. „Wir planen, den INQA-Fragebogen gemeinsam mit der Demografieagentur Hannover noch um einige spezifische Fragen für uns zu ergänzen. Dann haben wir für vergleichsweise geringe Kosten sowohl eine aktuelle Gefährdungsanalyse als auch den neuen Prozess. Er wird uns weiter in Richtung lernende, verantwortungsbewusste Organisation voranbringen. Davon sind wir überzeugt.“ ■

 Springer Professional.de

Veränderungsmanagement 

Wendt, M. (2018): Wie kann Verwaltungskultur verändert werden?, in: innovative Verwaltung, 7-8, S. 32-35, www.springer-professional.de/link/15965218.