

2.7 Zukunftsfähige Verwaltung braucht Mitarbeiterkompetenz

Kommunen profitieren vom INQA-Audit
„Zukunftsfähige Unternehmenskultur“

Der Autor



Malte Borges

Malte Borges verantwortet das INQA-Audit bei der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit der Durchführung beauftragten Demografieagentur für Wirtschaft GmbH.

Mehr Informationen über den Autor finden Sie am Ende des Beitrags.

Überblick

Verwaltungen stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen wie dem demografischen Wandel, der Digitalisierung von Prozessen oder immer komplexer werdenden Rechtsvorschriften. Sie brauchen motivierte Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und ihre Kompetenzen einbringen. Sie sind die Basis einer zukunftsfähigen Verwaltung. Die Entwicklungsmaßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) unterstützt Kommunalverwaltungen auf ihrem Weg zur agilen Organisation und mündet in die konkrete Umsetzung von Maßnahmen.

Warum Sie diesen Beitrag lesen sollten

Die Arbeitswelt der Kommunalverwaltung wird immer komplexer. Hinzu kommt der allorts spürbare Fachkräftemangel. Auch haben sich seitens der Bürger die Erwartungen an die öffentliche Verwaltung deutlich verändert. Vor diesem Hintergrund bieten digitale Technologien große Chancen, Aufgaben effizienter, transparenter und effektiver zu erbringen, wenn Technologie, Organisation und Recht zusammen gedacht werden. So gelingt eine technisch-organisatorische Vernetzung.

Mit der Maßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales stellen Bürgermeister und Landräte ihre Kommunen nachhaltig zukunftsfähig auf, verbessern die interne Kommunikation, schaffen Raum für kreative Prozesse und nutzen die Chancen der Digitalisierung.

Gliederung	Seite
■ Der Autor	1
■ Überblick	1
■ Die Entwicklungsmaßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ – ein Weg zur agilen Organisation und zur konsequenten Umsetzung von Handlungsstrategien	3
■ Strukturiert in Richtung lernende Organisation	4
■ Ablauf des INQA-Audits	8
■ Bildung einer Projektgruppe	8
■ Ausführliche Befragung	8
■ Erarbeiten des Entwicklungsplans	9
■ Umsetzung der Maßnahme	9
■ Beispiele	12
■ Gemeinde Hohe Börde, Sachsen-Anhalt	12
■ Stadt Bünde, Nordrhein-Westfalen	12
■ Stadt Mechernich, Nordrhein-Westfalen	13
■ Kreisverwaltung Groß-Gerau, Hessen	13
■ Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald, Baden-Württemberg	13
■ Landkreis München, Bayern	14
■ Stadt Königs Wusterhausen, Brandenburg	15
■ Fazit	16
■ Weitere Informationen zum Autor	17

Die Entwicklungsmaßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ – ein Weg zur agilen Organisation und zur konsequenten Umsetzung von Handlungsstrategien

Fachkräftemangel in öffentlichen Verwaltungen? Ja, definitiv. Lediglich die Aussicht, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, lockt viele Qualifizierte heute nicht mehr. Verschärft wird die Situation durch den demografischen Wandel. Viele Kommunen müssen in den kommenden Jahren einen altersbedingten Schwund von bis zu 30 Prozent ihrer Gesamtbelegschaft hinnehmen. Mit jedem Personalabgang sind erhebliche Kosten, oft im fünfstelligen Bereich, verbunden. Dabei sind die Effekte des Wissensverlusts noch gar nicht berücksichtigt. Schon jetzt steigt in den Verwaltungen die Zahl der offenen Stellen. Die Nachbesetzung dauert immer länger. Die Situation verschärft sich durch immer komplexere Aufgaben, die Bürgermeister oder Landräte mit ihren Mitarbeitern rechts- und gesetzestreu zu erfüllen haben. Bürger haben für die Nöte der Verwaltung nicht immer Verständnis. Sie erwarten schnelle, moderne, individuell passende Dienstleistungen.

Die Bürger erwarten schnelle, moderne, individuell passende Dienstleistungen

Doch wie begegnen die Verwaltungschefs dem demografischen Wandel und begeistern Fachkräfte für einen Job in der Verwaltung? Wie vermeiden sie einen vorzeitigen Kompetenz- und Wissensverlust? Beruhigend ist: Sie befinden sich **nicht in Konkurrenz um die höchsten Gehälter!** Mitarbeitern geht es nämlich nicht vorrangig um ein üppiges Gehalt. Die 2017 veröffentlichte Ernst & Young Jobstudie belegt, dass für die persönliche Arbeitsmotivation vor allem eins zählt: eine erfüllende Tätigkeit und die Wertschätzung von Vorgesetzten und Kollegen. Für Mitarbeiter, die wertgeschätzt werden, ist auch lebenslanges Lernen selbstverständlich, ganz einfach, weil ihnen ihre Arbeit Spaß macht.

Erfüllende Tätigkeit und Wertschätzung beflügeln die Arbeitsmotivation

Wer qualifizierte Fachkräfte begeistern will, braucht zudem ein glaubhaftes Bekenntnis zur Chancengleichheit und Vielfältigkeit. Schließlich müssen Mitarbeiter gesund sein, um Anforderungen dauerhaft zu bewältigen. Mit Gesundheit sind nicht nur der passende Bürostuhl oder der Yogakurs am Abend gemeint, sondern vor allem der Schutz vor psychischen Belastungen. Lange Fehlzeiten resultieren meistens aus fehlender Wertschätzung und Aufgabenüberlastung.

Zukunftsfähige Verwaltungen haben eine Organisationskultur, die diese Punkte ernst nimmt. Ihre Bürgermeister und Landräte wissen: Die Zeiten klassischer Verwaltungs-, Besoldungs- und Dienstrechtsstrukturen sind vorbei. Die dringend benötigten jungen Fachkräfte wollen in flachen Hierarchien arbeiten, in die sie selbstbewusst eigene Ideen einbringen können und ernst genommen werden. Die Herausforderungen der Zukunft wie Digitalisierung, immer komplexer werdende Rechtsvorschriften sowie Bürger, die transparente Vorgänge und schnelles Handeln verlangen, können nur Mitarbeiter stemmen, die Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und über nötiges Wissen und Erfahrungen verfügen.

Eine neue Organisationskultur ist gefragt

Zukunftsfähige
Verwaltungen
sind lernende
Organisationen

Auch wenn es mancher noch nicht wahrhaben will: Das Wissen und die Kompetenz eines Chefs sind begrenzt. Zukunftsfähige Verwaltungen sind lernende Organisationen, die das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters abfragen, unabhängig von Position, Ausbildung und Geschlecht. Damit Mitarbeiter den Sinn ihres Tuns begreifen 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 die nötige Transparenz, in der die Meinung jedes Einzelnen ernst genommen wird, die Fehler als Chance begriffen werden und darauf reagiert wird.

Welche Fragen
sollten sich Bürger-
meister stellen?

Kommunalchefs sollten sich folgende Fragen stellen: Wollen wir eine zukunftsfähige Kommune werden bzw. bleiben? Wollen wir neue und vorhandene Mitarbeiter begeistern und langfristig binden? Will ich, dass mir das Wissen und die Kompetenz meiner Mitarbeiter in der Gesamtheit zur Verfügung stehen? Wollen wir, dass unsere Bürger, die Unternehmer, die Stadt- und Gemeinderäte erkennen und erleben, was sie leisten?

Wenn Sie als Bürgermeister diese Fragen mit Ja beantworten möchten, gibt es einen praktikablen Weg, die damit verbundenen Ansprüche zu erfüllen: die Organisationsentwicklungsmaßnahme „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA, www.inqa-audit.de) unter der Leitung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).



Abb. 1: Das offizielle Audit-Logo (Quelle: INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit)

Strukturiert in Richtung lernende Organisation

Gestalteter
Veränderungsprozess

Das INQA-Audit gibt dem Veränderungsprozess eine Struktur. Gleichzeitig agieren die Teilnehmer individuell und für ihre Verwaltung passend. Die Mitarbeiterbefragung zu Beginn des Audits zeigt ihnen exakt,

wo sie stehen. Anschließend erarbeiten die Teilnehmer zusammen in den wichtigsten personalpolitischen Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit und Diversity (siehe Definition), Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz – Maßnahmen, die Verwaltungen auf dem Weg zur zukunftsfähigen und lernenden Organisation voranbringen.

Diversity

Der Begriff meint im gesellschaftlichen Kontext Vielfalt von Menschen und Lebensformen. Diversity zielt auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen unabhängig von ihrer Herkunft (z.B. sozial und ethnisch), ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, ihrem Lebensalter, ihren physischen oder psychischen Fähigkeiten oder anderen Merkmalen.

Definition

Die personalpolitischen Handlungsfelder hat INQA im sogenannten INQA-Haus unter einem Dach zusammengefasst. Unter Einbezug der Mitarbeiter entwickelt sich die Verwaltung so Schritt für Schritt weiter – in einer festen und dennoch individuellen Struktur.

Das INQA-Haus

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG



Abb. 2: Das INQA-Haus (Quelle: INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit)

Strukturierter Prozess in einem definierten Zeitrahmen

Kommunalchefs werden erstaunt sein, wie viel Wissen, wie viele Ideen ihre Mitarbeiter haben und wie sie sich mit den Maßnahmen identifizieren, wenn offen und vertrauensvoll miteinander umgegangen wird. Übrigens sehr viel mehr, als wenn ein externer Berater diese Maßnahmen mit den Führungskräften „im stillen Kämmerlein“ erarbeitet, wie es in vielen Verwaltungen der Fall ist. Gemeinsam werden große Themen angepackt, z.B. tief greifende Projekte in den Bereichen Rechtssicherheit oder Mitarbeiterführung und kleine wie z.B. ein standardisierter Prozess für kundentorientiertes Verhalten am Telefon.

Welche Ziele auch verfolgt werden: Sie müssen innerhalb von zwei Jahren umgesetzt werden. Das unterscheidet das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ auch von reinen Analysen, deren Umsetzung nicht verbindlich von einem hochrangigen Kuratorium geprüft und freigegeben wird.

Zertifikat gibt positives Image gegenüber Bürgern, Unternehmern und Fachkräften

Verwaltungen, die entsprechend auditiert wurden, haben tatsächlich etwas erreicht und sie haben es schwarz auf weiß. Sie halten das momentan renommierteste Zertifikat Deutschlands im Bereich Unternehmenskultur in den Händen. Es wird öffentlichkeitswirksam vermarktet und gibt der Behörde ein positives Image gegenüber Bürgern, Unternehmern und Fachkräften. Während des gesamten Prozesses wird das Projekt von einer erfahrenen Prozessbegleitung unterstützt. Die Prozessbegleiter des INQA-Audits sind speziell ausgebildet, zertifiziert und müssen eine einschlägige Erfahrung in der Moderation von Prozessen nachweisen.



Abb. 3: Der Auditprozess im Detail (Quelle: INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit)

Wer steht hinter dem Audit?

Bereits im Jahr 2002 trafen sich Vertreter von Bund, Ländern, Arbeitgebervertretern, Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen als Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) mit dem Ziel, die deutsche Gesellschaft auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Qualität der Arbeit sollte für Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen steigen. Diese sozialpartnerschaftliche Ausrichtung stellt bis heute sicher, dass die Interessen von Arbeitgebern und Belegschaften gleichermaßen berücksichtigt werden. Das INQA-Projekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) nach einem Beschluss des Deutschen Bundestags gefördert. Die Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH, gegründet 2012, wird ebenso wie das INQA-Projekt von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden getragen. Sie ist die einzige bundesweit agierende Gesellschaft mit sozialpartnerschaftlicher Zusammensetzung. Das INQA-Audit wird von der Demografieagentur betreut und weiterentwickelt. Sie zeichnet auch für die Kompetenz und Ausbildung der externen, erfahrenen Prozessbegleiter verantwortlich.

Info



Abb. 4: Das INQA-Audit wird sozialpartnerschaftlich getragen (Quelle: INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit)

Das Audit ist nicht einfach „schon wieder ein neues Siegel“. Es fordert eine gezielte Entwicklung in allen vier personalpolitischen Handlungsfeldern. Das zugrunde liegende Konzept unterscheidet sich deutlich von herkömmlichen Beratungsprogrammen. Das INQA-Audit holt Kommunen dort ab, wo sie stehen, aktiviert eigene Kräfte und Kompetenzen. Durch das hochentwickelte Onlinetool, mit dem der Gesamtprozess gesteuert wird, werden die Arbeitsergebnisse anschaulich zusammengefasst. Der Erfolg gibt der Maßnahme recht: Anders als bei Beratungsprozessen üblich werden Maßnahmen komplett umgesetzt. Die Abbrecherquote liegt im

Weit mehr als ein Beratertool

einstelligen Prozentbereich, während die Nachhaltigkeit – also die Wirkungsdauer der umgesetzten Maßnahmen – die der üblichen Einzelberatungen bei Weitem übersteigt. Kein Wunder: Schließlich wurden die Maßnahmen durch die Mitarbeiter der Verwaltung selbst konzipiert und mit Unterstützung eines Profis eingeführt. Das Audit signalisiert sowohl nach innen als auch nach außen: Wir ziehen an einem Strang!

Ablauf des INQA-Audits

Bildung einer Projektgruppe

Quer durch alle Abteilungen und Hierarchien

Das Audit besteht aus zwei Phasen. Im Einstiegsprozess wird eine quer durch alle Abteilungen und Hierarchien besetzte Projektgruppe abhängig von der Größe der Behörde gebildet. Die Teilnahme der Bürgermeister und der Personalbeauftragten ist für das Gelingen notwendig. Die Kommunalchefs leiten die Gruppe allerdings im Sinne der Mitarbeiterbeteiligung nicht. Projektleiter ist idealerweise ein Mitarbeiter, der sich mit der Organisation von Arbeitsgruppen und Prozessen auskennt. Er steuert den Prozess gemeinsam mit der Prozessbegleitung.

Ausführliche Befragung

Jede Stimme zählt gleich

Nach Bildung und Briefing der Gruppe durch die Prozessbegleitung werden die Geschäftsführung und die Mitarbeiter mit einer standardisierten Befragung zu den vier Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz (INQA-Haus) ausführlich und anonym befragt. Von der Reinigungskraft bis zur Amtsleitung – jede Stimme zählt gleich. Die externe Prozessbegleitung wertet die Befragungen aus und stellt die Ergebnisse der Projektgruppe vor. Dabei werden die Antworten der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter miteinander verglichen, um den Handlungsbedarf zu ermitteln.

Info

Filialkonzept und Zusatzfragen bei unterschiedlichen Anforderungen

Es ist möglich, die Befragung auf einzelne Verwaltungsbereiche herunterzubrechen (Filialkonzept). Dies empfiehlt sich bei sehr unterschiedlichen Arbeitsanforderungen, z.B. Bauhof versus Verwaltung. So hat z.B. der Arbeitsschutz in einem Bauhof oder einem Kindergarten eine andere Ausprägung als bei klassischen Verwaltungsaufgaben. Wie die Mitarbeiter den Arbeitsschutz im Bauhof empfinden, wird durch dessen Einzelbetrachtung in der Mitarbeiterbefragung deutlich. Durch diese Segmentierung lassen sich ganz spezifische Maßnahmen für die unterschiedlichen Bereiche der Verwaltungen umsetzen.

Manche Verwaltungen wollen durch Zusatzfragen einzelne Themen besonders beleuchten. Diese sind ebenfalls möglich. Ein Beispiel könnte das Abfragen psychischer Belastung durch den persönlichen Kundenkontakt sein. Die Mitarbeiterbefragung kann auch als Ergänzung zur psychischen Gefährdungsanalyse durchgeführt werden. Die psychische Gefährdungsanalyse ist gesetzlich für alle kommunalen Verwaltungen vorgeschrieben.

Erarbeiten des Entwicklungsplans

Im eintägigen Entwicklungs-Workshop erarbeitet die Projektgruppe Maßnahmen für alle vier Säulen des Audit-Themenhauses. Festgelegt werden Ziele und der Entwicklungsplan. Beim Vereinbaren der Maßnahmen kommt es darauf an, alle Themenfelder abzudecken. Auch hier hilft die Prozessbegleitung. Manche Maßnahmen sollen aus Motivationsgründen leicht umsetzbar sein. Andere müssen anspruchsvoll sein, damit das Qualitätsniveau der Maßnahme erhalten bleibt.

Gemeinsam beschlossene Maßnahmen

Für alle Maßnahmen gilt: Sie müssen mit smarten Zielen (klar formuliert, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) hinterlegt sein und innerhalb von zwei Jahren umgesetzt werden. Beispielsweise macht es Sinn, das Konzept für die Entwicklung eines Leitbilds als Maßnahme aufzunehmen, aber nicht dessen komplette Umsetzung. Letztere ist innerhalb von zwei Jahren nicht realistisch.

Die für das Audit verantwortliche Demografieagentur und das Kuratorium, u.a. die Bertelsmann Stiftung, begutachten den Entwicklungsplan und geben ihn frei. Ist die Freigabe erfolgt, wird das Verleihen der Einstiegsurkunde bereits öffentlich vermarktet. Die Verwaltung signalisiert ihren Bürgern und zukünftigen Fachkräften: „Wir sind auf dem Weg, wir arbeiten zukunftsfähig und wollen uns weiter verbessern.“

„Wir sind auf dem Weg“

Umsetzung der Maßnahme

Jetzt beginnt der Entwicklungsprozess mit der Umsetzung der definierten Maßnahmen. Diese Phase dauert von sechs Monaten bis zu zwei Jahren. Die Projektgruppe dokumentiert ihr Vorgehen und ihre Erfolge im INQA-Tool. Die externe Prozessbegleitung hilft in dieser Phase mit „Begleitdialogen“ vor Ort oder per Telefon und hat den Fortschritt immer im Blick.

Vorgehen und Erfolge werden dokumentiert und bewertet

Am Ende kommen alle Prozessbeteiligten zusammen und ziehen ein Resümee: Wurden die Maßnahmen so umgesetzt wie geplant? Wurden die damit verbundenen Ziele erreicht? Oft kommen zu diesem Zeitpunkt

bereits Ziele für die nächste Auditrunde auf den Tisch. Die externe Prozessbegleitung schreibt den Abschlussbericht, bewertet die Umsetzung und noch einmal die Qualität der Maßnahmen für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Die Demografieagentur und das Kuratorium betrachten den Prozess im Ganzen. Schließlich wird die Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ erteilt. Mit ihr haben es alle schwarz auf weiß, dass sie sich beispielsweise konkret mit dem demografischen Wandel, der zunehmenden Vernetzung von Funktionen oder der digitalen Verwaltung auseinandergesetzt haben.

Die Auszeichnung gilt für zwei Jahre (ab Erhalt), danach besteht die Möglichkeit zum Reaudit.

Kommunikationschance intern und extern

Einmal im Jahr lädt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die auditierten Unternehmen zur Verleihung der Urkunden nach Berlin ein. Auch hier punktet eine Kommune wieder sehr öffentlichkeitswirksam. Nicht nur die externe, vor allem die interne Kommunikation ist für das Gelingen des Prozesses ausschlaggebend. Mit einer gelungenen internen Kommunikation über das gesamte Audit hinweg wird der Auditerfolg zum Erfolg der gesamten Belegschaft. Er schafft Vertrauen, Motivation und bindet Mitarbeiter. Die Voraussetzung: Mitarbeiter müssen immer wissen, wo im Prozess die Kommune zurzeit steht. Die Mitglieder der Projektgruppe sollen eng mit ihren Kollegen zusammenarbeiten. So wird gewährleistet, dass die richtigen Maßnahmen angegangen werden.



Abb. 5: Auditverleihung Ende November 2019 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin. 16 Unternehmen, Kommunen und Verbände wurden mit dem INQA-Audit, laut Arbeitsminister Hubertus Heil der „Goldstatus in Sachen Unternehmenskultur“, ausgezeichnet (Quelle: Demografieagentur für die Wirtschaft/ Marco Urban)

Audit als interkommunales Projekt

Kommunen können das INQA-Audit auch mit einer gemeinsamen Projektgruppe durchführen. Das bietet sich z.B. an für:

- Verwaltungsgemeinschaften
- Kommunen, die regional eng beieinanderliegen
- Landkreise, die eine gemeinsame Strategie umsetzen wollen
- kleine Kommunen

Das Ergebnis sind in diesem Fall eine Reihe gemeinsamer Maßnahmen, die durch individuelle Vorhaben der teilnehmenden Kommunen ergänzt werden. Der Vorteil der Kooperation: Die Zusammenarbeit und das Verständnis füreinander werden entscheidend gestärkt.

In zwei Regionen haben sich bereits drei bzw. vier Gemeinden zu einem interkommunalen Audit zusammengefunden. In einem Fall geht es um das Etablieren verlässlicher Arbeitsformen zur gemeinsamen Bewältigung der kommunalen Aufgaben. Im zweiten Fall arbeiten gleich vier Gemeinden zusammen. Im Audit haben sich neben den personalpolitischen Maßnahmen, die Grundlage jeder erfolgreichen Strategie sind, weitere Handlungsthemen ergeben. Die Gemeinden versuchen, gemeinsame Wege für eine medizinische Versorgungslösung im ländlichen Raum zu finden.

Eckpunkte und Ablauf des Audits

- aus der Mitarbeiterschaft heraus entwickelt, beteiligungsorientiert
- Basis, um notwendige Innovationen in der Verwaltung aufzusetzen
- Vorhandene Kompetenzen werden gebündelt bzw. gehoben.
- Mitarbeiter lernen Prozessmanagement.
- Innovationsbeschleuniger und nachhaltige Verankerung, weil die Mitarbeiter hinter den Maßnahmen stehen
- individuell für jede Verwaltung maßgeschneidert und doch strukturiert
- Tägliche Arbeitsthemen werden strukturiert angegangen.
- Klammer über Maßnahmen, die sowieso schon laufen
- sozialpartnerschaftlich abgesichert
- Als einzige Organisationsentwicklungsmaßnahme ist im Audit das wichtige Thema Wissenstransfer integriert, auch in Verbindung mit Chancengleichheit und Diversity.
- Öffentlichkeitswirksam, da das Zertifikat vom Bundesarbeitsminister persönlich verliehen wird
- Hinter der Maßnahme steht die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“; damit fließen die neuesten Erkenntnisse zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen ein.
- Dauer: bis zu zwei Jahre
- zweistufiges Verfahren: Mitarbeiterbefragung und Einstiegsprozess mit Einstiegsurkunde – Entwicklungsprozess mit Auszeichnungsurkunde

Info

Beispiele

Abkehr vom
Silodenken

Verwaltungen sind verstaubt und hinken dem Wandel der Arbeit hinterher? Die Kommunen, deren INQA-Weg nachfolgend beleuchtet wird, bewiesen das Gegenteil. Sie machten sich mithilfe des INQA-Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ auf, Silodenken zu überwinden, unterschiedliche Fachbereiche über Organisationsgrenzen hinweg zu vernetzen und die Bürgerinteressen in den Fokus zu stellen.

Was bedeutet es für unsere Organisation, wenn junge Beschäftigte dank Laptop und Smartphone nicht mehr ans Büro und feste Arbeitszeiten gebunden sein wollen? Wie sieht mitarbeiterorientierte Personalführung aus? Wie lassen sich Chancengleichheit und Vielfalt in einer Organisation verwirklichen? Welche Kompetenzen brauchen Verwaltungen, um sich zukunftsfähig aufzustellen? Wie schützen wir die Gesundheit unserer Beschäftigten und motivieren sie zur Selbstverantwortung? Wie stellen wir unsere Behörde als attraktiven Arbeitgeber dar? Diese und viele weitere Fragen stellten sich die Bürgermeister und Landräte mit ihren Mitarbeitern in den jeweiligen Projektteams.

Gemeinde Hohe Börde, Sachsen-Anhalt

Die Brücken zum
Gemeinderat und
anderen Ämtern
gefestigt

Die Gemeinde Hohe Börde arbeitete an flexibleren Arbeitszeitmodellen, Leitfäden für Mitarbeitergespräche sowie an einem neuen Fortbildungskonzept. Für Bürgermeisterin Steffi Trittel hat sich der Prozess gelohnt: „Die Mitarbeiter sind das Kapital einer Kommune. Nur im Team können wir die komplexen Aufgaben bewältigen. Die Zeit der behördlichen Anordnungen ist vorbei. Durch das Audit ‚Zukunftsfähige Unternehmenskultur‘ haben wir uns gut kennengelernt und Vertrauen gefestigt. Unsere Mitarbeiter fühlten sich wertgeschätzt und waren voll motiviert. Alle festgelegten Maßnahmen haben uns vorangebracht und die Brücken zum Gemeinderat und anderen Ämtern positiv gefestigt. Insofern hat der Zeitaufwand für das Audit letztlich viel Zeit gespart.“

Stadt Bünde, Nordrhein-Westfalen

Großer Schritt
Richtung zukunfts-
orientierte und
motivierende
Verwaltungsarbeit

Besonderes Augenmerk legten die Beschäftigten der Stadtverwaltung Bünde auf die Bereiche „Gesundheit“, „Führung“ und „interne Kommunikation“. Es wurde z.B. beschlossen, jährlich die Führungskräfte zu einem Managementthema verpflichtend fortzubilden. Ebenso hat die Stadt mit einem Intranet eine verlässliche Informations- und Kommunikationsplattform geschaffen. Dank des jährlichen Gesundheitstags und der „aktiven Mittagspause“ können sich die Beschäftigten für den beruflichen Alltag fit halten.

Henriette König, Amtsleiterin des Haupt- und Rechtsamts, ist beeindruckt von dem Teamgeist, den der Prozess zutage gebracht hat: „Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind enger zusammengerückt, haben füreinander gedacht und gehandelt. Die Maßnahmen bedeuten einen großen Schritt in Richtung zukunftsorientierte und motivierende Verwaltungsarbeit. Der jetzt wesentlich transparentere Fluss von Informationen zwischen den verschiedenen Ämtern bündelt Wissens- und Erfahrungsschätze und schafft bessere Entscheidungsgrundlagen auf allen Ebenen.“

Stadt Mechernich, Nordrhein-Westfalen

Gesundheit, Inklusion und Chancengleichheit sowie das Brennpunktthema Fachkräftesicherung waren die Hauptthemen bei der Stadt Mechernich. Betriebsintegrierte Arbeitsplätze öffnen Menschen mit Behinderung den Weg in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Statt drei stellt die Stadt jetzt fünf bereit. Für die Betreuung dieser Mitarbeiter sind die Nordeifelwerkstätten zuständig, die mit der Stadtverwaltung eng zusammenarbeiten. Silvia Jambor, ehemalige Teamleiterin Personal, Organisation und EDV: „Chancengleichheit war uns schon immer sehr wichtig. Die Mitarbeiterbefragung und der Austausch innerhalb der Projektgruppe haben bestätigt, dass wir richtig liegen.“

„Wir liegen richtig“

Kreisverwaltung Groß-Gerau, Hessen

Eine Fleißaufgabe hat die Kreisverwaltung Groß-Gerau gleich nach Abschluss des Prozesses übernommen. Eine Arbeitsgruppe setzt sich mit Ideen und Maßnahmen auseinander, die im Entwicklungsplan nicht berücksichtigt werden konnten. Landrat Thomas Will: „Wir wollen uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Durch das INQA-Audit haben wir einen großen Stein ins Rollen gebracht, der die Qualität der Arbeitsplätze und deren Attraktivität weiter steigern wird. Bei der Umsetzung der Maßnahmen – seien es die leistungsorientierte Bezahlung, Führungswerkstatt, Ausbildungsmarketing, Fortbildungen, Gesundheitsförderung oder Informationsfluss – werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgenommen.“

Attraktivität als Arbeitgeber wird gesteigert

Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald, Baden-Württemberg

Das Landratsamt des Kreises, in dem rund 262.000 Einwohner leben, machte sich 2017 auf, im Rahmen des INQA-Audits den seit mehreren Jahren laufenden Modernisierungsprozess zu evaluieren. Anfang 2020 startet der Landkreis ins Reaudit, denn Landrat und Mitarbeiterschaft sind

Schon viel bewegt und motiviert für Neues

überzeugt von den bisherigen Ergebnissen und wünschen sich einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die vielfältigen Aufgabenbereiche und Anforderungen bewältigen die Mitarbeiter des Landratsamts an mehreren Standorten in Freiburg und verschiedenen Außenstellen im gesamten Kreisgebiet. „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ trug dem Rechnung. „Bei der Mitarbeiterbefragung zu Beginn können kommunale Einheiten auf Wunsch einzeln betrachtet und ausgewertet werden“, erklärt Prozessbegleiter Christoph Dickmanns. „So stehen beispielsweise in der Forstverwaltung und den Straßenmeistereien andere Themen im Vordergrund als in den klassischen Verwaltungsbereichen.“ Auch die Möglichkeit, bereits laufende Personalentwicklungsmaßnahmen in den Auditprozess zu integrieren, nutzte das Landratsamt Breisgau-Hochschwarzwald. Insgesamt ließ sich dadurch in einer Rekordzeit von nur einem Jahr das INQA-Audit mit 17 verschiedenen Maßnahmen umsetzen. Die Mitarbeiter-Projektgruppe griff dafür auf die Kompetenz der Universität Freiburg zurück und kooperierte mit ansässigen Unternehmen. Uwe Uryzaj, Leiter Stabsbereich Personal und Organisation: „Im ersten Prozess haben wir gemeinsam viel bewegt. Im Reaudit wollen wir sehen, wie die Maßnahmen greifen und wie wir uns Schritt für Schritt weiter verbessern können.“

Landkreis München, Bayern

Interdisziplinäre
Projektarbeit ist die
Zukunft

„Hierarchien verwalten die Vergangenheit, interdisziplinäre Projektarbeit ist die Zukunft.“ Davon ist Gabriele Mahl, die als damalige Leiterin Fachbereich Personal am Landratsamt München Leiterin der Audit-Projektgruppe war, überzeugt. In der bayerischen Landeshauptstadt buhlt das Landratsamt mit Hunderten attraktiver Unternehmen um Fachkräfte. Die Basis, nach der sich die Strategie des Landratsamts ausrichtet: Es ist bürgerfreundlich.

München ist Vorbildbehörde des Freistaats bei der Digitalisierung von Prozessen und der Öffentlichkeitsarbeit. Für beides braucht es zu allererst zeitgemäße Strukturen. Gabriele Mahl hält die Maßnahme aufgrund ihres Umfangs und ihrer Tiefgründigkeit für die beste, die derzeit zum Thema „Zukunftsfähige Verwaltung“ angeboten wird.

Angesprochen hat die Münchner 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. Drittens: Es wird nicht nur der Iststand abgefragt und bewertet. Das Zertifikat am Ende der maximal zweijährigen Laufzeit erhält nur, wer Maßnahmen umsetzt.

Sehr positiv wurde empfunden, dass Themen, die bereits in einem vorangegangenen Strategieprozess angestoßen worden waren, eingebracht werden konnten. So war in München beispielsweise bereits mit der Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements begonnen worden.

Dass die Mitarbeiterbefragung, die Treffen der Projektgruppen und das Ausarbeiten und Umsetzen der Maßnahmen Zeit kosten, ist klar. Allerdings sind einzelne Fachprojekte mindestens genauso aufwendig. Dass ein Audit zur zukunftsfähigen Unternehmenskultur ebenso wichtig ist, belegen Kennzahlen. Die Maßnahmen tragen entscheidend zur Reduktion von Fehlzeiten bei und binden Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen. Teure Personalsuche, Einarbeitungszeiten und Wissensverlust werden deutlich reduziert.

Stadt Königs Wusterhausen, Brandenburg

Die Stadt Königs Wusterhausen (rund 38.000 Einwohner) setzt sich ehrgeizige Ziele zu Führung, Chancengleichheit, Mitarbeitergesundheit und Wissenstransfer. Bürgermeister Swen Ennullat entschloss sich kurz nach seinem Amtsantritt 2017, ein Stimmungsbild seiner Verwaltung einzuholen und anschließend Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -motivation zu entwickeln. Die größte Stadt des Landkreises Dahme-Spreewald hat sich im INQA-Audit beispielsweise vorgenommen, die Prozesse der fachübergreifenden Zusammenarbeit zu verbessern, und will ein zentrales Ideenmanagement einführen. Nach dem Abschluss der Mitarbeiterbefragung und der Formulierung der Maßnahmen erhielt Königs Wusterhausen im August 2019 die Einstiegsurkunde. Momentan befindet sich die Stadt in der Umsetzungsphase.

Fachübergreifende Zusammenarbeit soll verbessert werden



Abb. 6: Verleihung der INQA-Audit-Einstiegsurkunde an Bürgermeister Swen Ennullat, Stadt Königs Wusterhausen (Brandenburg), durch Doreen Molnár, Referentin der Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin (Quelle: Stadt Königs Wusterhausen)

Fazit

Personalarbeit wird fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft gemacht

Das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ unterstützt die Förderung und Umsetzung einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden. Verwaltungen werden befähigt, die eigene Personalarbeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung und des demografischen Wandels fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft zu machen und vorhandene Mitarbeiterkompetenzen zu heben. Die Maßnahme unterstützt Bürgermeister und Landräte dabei, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie zukunftsorientiert ihre Organisations- und Personalpolitik ist, wie die Kommune in den zentralen personalpolitischen Handlungsfeldern Führung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz aufgestellt ist und wo Verbesserungspotenziale liegen.

Der gesamte Prozess wird von professionellen Prozessbegleitern moderiert und strukturiert. Sie unterstützen die Projektgruppe bei der Durchführung des Prozesses, führen den Entwicklungsworkshop nach der Mitarbeiterbefragung durch und kümmern sich um den Fortschritt bei der Umsetzung der Maßnahmen. Ein leistungsfähiges Onlinetool verringert den Organi-

sationsaufwand, steuert durch den Prozess und fasst die Arbeitsergebnisse anschaulich zusammen. Der Erfolg gibt dem INQA-Audit recht: Fast alle angemeldeten Unternehmen schließen es erfolgreich ab.

Weitere Informationen zum Autor

Malte Borges ist seit 2017 Teamleiter für das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ bei der Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH in Hannover. Er zeichnet sich verantwortlich für die Weiterentwicklung des Prozesses, Gewinnung von Prozessbegleitern und Auditteilnehmern sowie die Evaluation des Gesamtprozesses. Malte Borges hat langjährige Erfahrung im Projektmanagement und der Produktkommunikation in Unternehmen und als selbstständiger Berater.

Kontakt

Malte Borges
Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH
Hannover
Tel.: 0511 16990-900
malte.borges@demografieagentur.de