

Agile Verwaltung

WIE AUS EINEM ORGANIGRAMM EIN ATMENDES NETZWERK WIRD



Inhalt

04 Moderne Verwaltung: Wann ist es soweit?

Warum geht die Verwaltungsmodernisierung seit Jahrzehnten nicht voran?

Wieso produzieren Organigramme Personalaufwuchs?

07 Die agile Verwaltung muss her

Wie funktioniert eine agile Verwaltung ?

Was kann sie für das Gemeinwohl und die Mitarbeitenden leisten?

12 Prozess zu einem atmenden Netzwerk

Wie setzt man konkret eine Matrix aus vielen, agilen Einheiten in einer starren Organisation wie der Verwaltung um?

16 Warum Organigramme Fachkräfte verjagen

Warum wirkt sich das Denken in Laufbahnen auf die Stellenanzeigen aus?

Und wie muss heute um junge Fachkräfte geworben werden?



„Das haben wir schon immer so gemacht“,
„Das liegt an den Vorschriften“ oder auch
„Dafür sind wir nicht zuständig“ gehören
bald der Vergangenheit an.

Moderne Verwaltung

Wann ist es soweit?

Wie kann die deutsche Verwaltung die Herausforderungen einer zunehmend komplexen Gesellschaft bewältigen? Mit welchen Mitteln entwickelt sie sich zu einer digitalen, nachhaltigen und bürgernahen Institution, die den Mitarbeitenden ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld bietet? Und wie können Prozesse, Ressourcen und Wandel so nachhaltig gestaltet werden, dass die Verwaltung ihre Aufgabe erfüllt, ohne weiter stetig Personal aufzubauen? Es geht. Und zwar mit einem inkrementell initiierten Umbau der Organisationsstrukturen.

Verwaltungsmodernisierung ist in aller Munde, und das nicht erst seit gestern. Konzepte dafür gibt es seit den 1970er Jahren, doch jeder Versuch einer Reform endet damit, dass die alte Bürokratie wie ein Wiedergänger immer wieder als glänzender Sieger hervorgeht. Schon allein das Laufbahnsystem stammt aus der Militärzeit des alten Preußens. Und selbst die Möglichkeiten der Digitalisierung, die ja im Kern Prozesse besser und einfacher machen sollen, verkommen schnell zu einer 1-zu-1-Übertragung von analogen in digitale Vorgänge (Papier wird PDF / Formulare werden zu Online-Formularen).

Die digitalen Möglichkeiten wie Vernetzung, kollaboratives Arbeiten, eine optimale Customer Journey, Transparenz, Wissensmanagement bis hin zur Automatisierung von Routineaufgaben kommen derzeit fast gar nicht zur Entfaltung, weil sich der Amtschimmel bereits an der Einführung von Software verschluckt. Dazu kommen immer mehr, immer komplexere Fragestellungen, die mit immer mehr Personal beantwortet werden müssen. Und das nicht zwangsläufig zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Das Problem ist das Organigramm.

Organigramme produzieren Personalaufwuchs

Diese zunächst provokativ erscheinende These stammt nicht von mir, sondern vom Konzern B. Braun Melsungen¹. Das Unternehmen wollte wissen, warum sie kontinuierlich Personal aufbauen und stellte fest, dass das Organigramm das Problem war. Es sorgte dafür, dass immer dann, wenn etwas Neues dazu kam, dafür Abteilungen eröffnet und Personal eingestellt wurde. Bestehende Aufgaben und Prozesse dagegen wurden selten hinterfragt. In einer Welt, die sich schnell fortentwickelt, in der viele Aufgaben zu Querschnittsaufgaben werden und schnelle Umbrüche langfristige Umstrukturierungen nicht zulassen, passt eine starre Organisation nur noch bedingt.

Aber warum bauen starre Organisationsstrukturen Personal auf? Eine organigrammische Struktur sieht eine feste Zuschreibung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen für eine bestimmte Abteilung und Position vor. Das verhindert, dass vorhandene Kompetenzen in der Organisation effektiv genutzt werden. Im Gegenteil werden Kolleg*innen regelrecht entmutigt, sich mit einzubringen, weil sie dafür nicht zuständig sind. Zudem entstehen Wissensinseln und Silodenken. Und weil weder Wissen geteilt, noch Kompetenzen abteilungsübergreifend ausgetauscht werden, werden neue Mitarbeitende eingestellt, die dann ihre Zuständigkeit nach außen abstecken und ein neues Silo bilden. Auf das alltägliche Leben übertragen heißt das: Wer in einem Wohnhaus



voller Wände lebt erfährt nicht, dass sein Nachbar die Bohrmaschine besitzt, die man gerade braucht. Man muss sich also mühsam durchfragen oder man kauft sich selbst eine, weswegen dann die zehnte Bohrmaschine im Haus dazugekommen ist.

Organigramme verhindern:

- Einen barrierefreien Austausch von Wissen und Kompetenzen
- Frisches Denken und Innovationen aus der Belegschaft
- Diskussionen über komplexe Fragestellungen und Entscheidungen
- Bewusstsein für Veränderungsbedarfe
- Schnelle Reaktionen auf Fehlentwicklungen
- Erkennen der Gesamtzusammenhänge

In der Verwaltung gibt es noch ein weiteres Phänomen. Denn die Wichtigkeit einer Amtsleitung, einer Referatsleitung usw. bemisst sich an der Anzahl der Mitarbeitenden. Das hat einen einfachen Grund. Das derzeitige Laufbahnsystem belohnt den Aufstieg in der Hierarchie und nicht die Arbeit, die etwas im Sinne der Gesamtziele verbessert hat. Wenn also der Erfolg der eigenen beruflichen Karriere daran bemessen wird, wie hoch man im Laufe der Berufsjahre in der Machtleiter steigt, und nicht daran, welche Projekte man erfolgreich mit anderen bewerkstelligt hat, produziert das eine Mentalität, die auf eine Vergrößerung des eigenen Budgets und Mitarbeiterstabes abzielt und eben nicht auf die Motivation, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Die Lösung für den Konzern B. Braun und viele andere Unternehmen ist daher die Einführung von agilen Strukturen. Auch die agile Verwaltung wird seit einigen Jahren diskutiert.

*Organigramme verhindern den
barrierefreien Austausch von
Wissen.*

Die agile Verwaltung muss her

Die Einführung von agilen Strukturen in der Wirtschaft und in der Verwaltung unterscheiden sich, zumindest was die Startbedingungen angeht. Während Unternehmen aufgrund eines hohen Wettbewerbs- und Innovationsdrucks relativ schnell über die Optimierung ihrer Strukturen nachdenken, führt der öffentliche Druck auf Verwaltungen nicht zwangsläufig zu Veränderungen. Im Gegenteil. Mit einer gewissen Behäbigkeit wartet „das System“ die immer wieder aufflammende Kritik an der „noch immer nicht digitalisierten Verwaltung“ ab, bis wieder Ruhe einkehrt. Zudem wird wohl niemals ein*e Bürgermeister*in, Minister*in, Senator*in oder Landrät*in dafür gelobt werden, dass er*sie einige öffentlich sichtbare Initiativen liegen gelassen hat, um aus ihrer*seiner Verwaltung die modernste des Landes zu machen.

So weit, so gut, bis zum Jahr 2020.

Denn die Pandemie hat uns allen ziemlich klar vor Augen geführt, dass die Verwaltungen multiplen Krisen nicht gewachsen sind. Gerade auch in Hinblick auf die zum Teil gesundheitsgefährdete Überlastung der Mitarbeitenden in bestimmten Bereichen. Noch dazu stehen wir im Gegensatz zu früher vor der Situation, dass die Krise nicht nur Millionen- bis Milliardenlöcher in die Haushalte gerissen hat, sondern gleichzeitig ein hoher Investitionsdruck durch die sozial-ökologische und digitale Transformation besteht und auch die Folgen der Pandemie in allen Bereichen der Gesellschaft aufgefangen werden müssen. Nicht zuletzt sorgt der Fachkräftemangel dafür, dass der öffentliche Dienst mit der Wirtschaft in Konkurrenz um gute Leute steht und vor allem die Kreisverwaltungen dieses Rennen häufig verlieren.

Eine Politik, die in der Vergangenheit nach jeder Krise den Rotstift angesetzt und pauschal Stellen gestrichen hat, kann es mit den heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr geben. Wir müssen an die Strukturen ran, endlich.



Was bedeutet agile Verwaltung?

Eine agile Verwaltung ist für mich als Scrum Masterin ein atmendes Netzwerk aus Kompetenzträger*innen, die im Sinne agiler Methoden bereit sind, die Verfahren weiterzuentwickeln und bürgerorientiert zu denken.

Verwaltungen müssen agiler werden, um:

- den Blick stärker nach innen zu richten
- Gemeinwohl finanzierbar zu halten
- krisenresilienter zu werden und so Mitarbeitende zu schützen
- innovativ zu sein
- attraktiver für Fachkräfte zu werden

Eine agile Verwaltung bedeutet z.B. NICHT mehr die einzelnen Ämter nach einer Stellungnahme zu fragen, SONDERN innerhalb interdisziplinärer Teams direkt zu diskutieren und gemeinsam eine Entscheidung zu treffen.



Das bedeutet natürlich nicht, dass alles plötzlich nur noch agil bearbeitet werden darf. Es wird weiterhin Aufgaben geben, die mit den traditionellen Vorgehen funktionieren werden. Es geht auch nicht zwangsläufig um Effizienz - auch wenn diese oft das Ergebnis ist - sondern darum, sich mehr Gedanken über die gemeinsame Arbeit und Ziele zu machen, bessere Entscheidungen zu treffen, sich im Wandel schnell an neue Situationen anzupassen und die Mitarbeitenden durch ein sinnstiftendes Umfeld zu motivieren.

Davon profitieren auch die Bürger*innen und damit der Ruf der Verwaltungsspitze sowie das Image des öffentlichen Dienstes insgesamt. Menschen, die heute leicht eine Versicherung im Internet abschließen können, haben kein Verständnis dafür, wenn eine Verwaltung aus einer Baugenehmigung einen riesen Akt macht, Unterlagen mehr-

Agile Verwaltung bedeutet einen Kulturwandel in der deutschen Bürokratie.

mals eingereicht werden müssen und am Ende der Bescheid nicht einmal verständlich geschrieben ist. Auch die Ausrede: „Das liegt an den Vorschriften“ kontern die Bürger*innen innerlich mit: „Dann macht sie doch besser, kriegen Unternehmen doch auch hin.“

Agile Verwaltung bedeutet dabei ebenfalls nicht, einfach nur ein paar Tools einzuführen und bei Sitzungen nette Post-Its zu kleben. Solange öffentliche Verwaltungen ihre eigenen Vorgänge und Standardisierungen nicht hinterfragen, wird jede Transparenz in diese Prozesse den Unmut der Bürger*innen nach sich ziehen und jedes Bild von agilen Workspaces lächerlich wirken. Darum braucht die Verwaltung eine Kultur, in der es selbstverständlich ist in regelmäßigen Abständen zu fragen, sind Handgriffe A und B die Besten und waren unsere Bürger*innen mit dem ganzen Vorgang zufrieden. Agilität ist dabei kein Chaos, sondern eine Arbeitsform, in der selbstorganisierte Teams nach klaren Regeln und Rollen miteinander arbeiten. Der Rahmen ist das Entscheidende, denn er eröffnet im Inneren den Raum, sich als Gruppe auszuprobieren, neue Gedanken zu zulassen, auch mal Fehler zu machen und entlastet von sozialen Druck. Wenn heute ein neues Mitglied in eine Abteilung kommt, dann muss dieses erstmal herausfinden, wie der Chef so tickt und wer sonst noch die Fäden zieht. Klassiker sind dann junge Mitarbeitende, die etwas entdecken, was besser gemacht werden könnte, und dann mit dem Satz „Das haben wir schon immer so gemacht“ abgekanzelt werden, weil alle versuchen, ihr Gesicht vor dem Newbie zu bewahren. Das kann ein klar strukturierter, vertrauensvollen Rahmen, in dem Machtverhältnisse unwichtig sind, verhindern.

Auf der Suche nach dem eigenen Weg können agile Methoden wie Scrum helfen, die richtige Arbeitsform zu finden. Viele Unternehmen haben so eine für sie passende Organisation entwickelt, z.B. das schwedische Unternehmen Spotify² oder die bereits genannte B. Braun Melsungen. Auch unter den Agilitisten der Verwaltungswissenschaften³ werden verschiedene Möglichkeiten diskutiert.

Das Mindset ändern: Warum es Stabsstellen so schwer haben

Eine hart nach Zuständigkeit und Rang denkende Organisation produziert eine Belegschaft, die in Zuständigkeiten und Rängen denkt. Wer in Silos organisiert ist, der denkt auch in Silos. Das liegt daran, dass wir Menschen soziale Wesen sind, die sich

die Regeln eines Systems aneignen, um weiter zu kommen oder einfach nur gemocht zu werden. Ist kein hoher Veränderungsdruck in der Organisation vorhanden, wird jeder Versuch, etwas anders anzugehen, relativ schnell erstickt. Eine Erfahrung, die vor allem neue Führungskräfte machen, die mit großem Elan anfangen und dann rund geschliffen werden. Auch Azubis und Quereinsteiger*innen werden schnell „eingeordnet“ bzw. eignen sich zwangsläufig die vorherrschende Kultur an. In der Verwaltung habe ich ziemlich oft gehört: „Egal wie du die Dinge angehen willst, am Ende wird dich das System besiegen.“

Ähnlich ergeht es Stabsstellen, Beauftragten und Gremien, die Querschnittsthemen wie Gleichstellung, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung in der gesamten Organisation vorantreiben sollen. Dafür werden sie, im Sinne einer militärischen Ordnung, ganz oben angesiedelt (und wie wir gelernt haben natürlich auch entsprechend besoldet, um ihre Wichtigkeit zu unterstreichen). Mit mäßiger Wirkung, wie die Praxis zeigt.

Das liegt meiner Meinung nach daran, dass Stabsstellen und Gremien oft nicht darauf hinarbeiten, sich quasi selbst abzuschaffen. Das klingt so provokativ, wie es gemeint ist. Sie sitzen oben und draußen auf dem Dach und können ihre Wirkung innerhalb der vielen kleinen Zuständigkeits-Räumchen im Haus, die sich unter ihnen befinden, nicht entfalten. Die Folge ist, dass Konzepte und Strategien noch und nöcher geschrieben werden und punktuell Projekte initiiert werden, die aber nach ihrer Beendigung wieder versanden.

Wie geht es in die Praxis?

Eine gute Stabsstellen- bzw. Transformations-Leitung hat also ein Interesse daran, sich irgendwann selbst obsolet zu machen, weil das Querschnittsziel und Mindset zum selbstverständlichen Teil der Organisation geworden ist. Sie arbeitet nicht Top Down, sondern initiiert inkrementell Veränderungsprozesse innerhalb der Einheiten. In einer komplexen Welt können Themen nicht immer wieder einzeln und von Neuem angestoßen werden, das kostet zu viel (Arbeits-)Kraft. Ab einem bestimmten Punkt müssen Veränderungsprozesse eine Eigendynamik entwickeln und die Ergebnisse selbst produzieren. Eine Idee, von der sich immer mehr Menschen anstecken lassen. Am Beispiel der Digitalisierung heißt das, die Mitarbeit so zu organisieren, das im Ergebnis ein „Wir brauchen eine Software, die das und das können soll“ steht statt „Hier ist die Software, die braucht ihr“.

Führung besteht in diesem Zusammenhang daraus, sich um die Zukunftsfähigkeit des Ganzen zu kümmern, zum Ermöglicher zu werden und das Zusammenspiel der Kräfte zu moderieren. Was es dafür braucht ist die Schaffung von Vertrauen und Verantwortung in der Belegschaft. Vertrauen in die Arbeit der anderen und Verantwortungsgefühl für den Erfolg des gemeinsamen Projektes.

Das bedeutet auch, dass altes und neues System eine ganze Zeitlang nebeneinander existieren werden und in dieser Zeit eine Symbiose zueinander entwickeln. Das alte Mindset wird durch die kontinuierliche Raumeinnahme der neuen Arbeitsmethoden immer weiter ausgeschlichen, bis ja, der letzte Bremser und Nörgler in Rente geht.

In Bezug auf die Digitalisierung der Verwaltungsvorgänge geht die Landeshauptstadt Kiel genauso vor. CDO Jonas Dageförde nutzt hier Methoden, die sich in der deutschen Industrie bewährt haben. Statt das große Rollout von oben zu machen und damit immense Widerstände bei den Mitarbeitenden zu produzieren, werden Digital-Projekte freiwillig von Mitarbeitenden übernommen, die wiederum von Coaches betreut werden.

Ein System ist niemals etwas, was durch göttliche Macht erschaffen wird, damit Menschen darin leben können. Ein System wird von einer Gruppe / einer Gesellschaft ausgehandelt, um das Zusammenleben und -arbeiten miteinander zu organisieren. Diese Vereinbarung entsteht dabei auf natürliche Weise durch - wie Luhmann in „Die Gesellschaft der Gesellschaft“⁴ ausgiebig beschreibt - Kommunikation. Das heißt für die Verwaltung, dass der Wandel nur mit den Menschen und innerhalb einer lebendigen Diskussionskultur entstehen kann.

Die Einführung einer neuen Organisationsstruktur, die langsam immer weiter in das System hineinwächst, sollte nicht unbedingt mit dem konservativen Rechtsamt beginnen, sondern sich zunächst Bereiche suchen, die für diese Art der Zusammenarbeit offen sind. Das kann zum Beispiel ein Projekt sein, in dem neue Pädagogik, Nachhaltigkeit und Schulbau am Bau einer neuen Grundschule zusammengedacht werden soll. Wichtig ist, die Arbeitsweise und Ergebnisse sichtbar zu machen. Zum Beispiel in Form regelmäßiger Veranstaltungen, Videos, Podcasts und der guten alten Betriebszeitung. Darum gehört zu jeder Transformation, die erfolgreich sein will, eine gute Change-Kommunikation⁵ dazu. Besonders hier hat der öffentliche Dienst noch immensen Nachholbedarf.

Agile Methoden sind kein Chaos, sondern freies Arbeiten in einem festen Rahmen.

Widerstände und Sabotage

Keine Veränderung kommt ohne Widerstände und Sabotage aus. Gerade wenn Menschen sehr viel auf sich genommen haben, um eine Position zu erreichen, die durch die alte Hierarchie abgesichert wird, sind Abwehrhaltungen gegen eine Neuorganisation immens hoch. Wer viele unbefriedigende Berufsjahre hinter sich hat, um auf das Freiwerden der „Traumstelle“ zu warten, wird eine Neustrukturierung nicht als Chance sehen, sondern frustriert sein, dass es das nicht schon früher gegeben hat. Bei manchen Menschen fühlt es sich sogar wie eine Bedrohung an, denn das neue System könnte mögliche Inkompetenzen aufdecken, die die alte Hierarchie verdeckt hat.

Wenn jetzt jemand kommt und sagt, wir definieren die Entscheidungsbefugnisse einer Amtsleitung um, hat man ziemlich schnell Rambazamba in der Bude. Angriffe und Mobbing gegenüber neuen Führungskräften sowie Sabotage der Neustrukturierungsversuche der Verwaltungsspitze sind keine Seltenheit .

Transformation bedeutet gerade am Anfang viel Zeit mit Gesprächen zu verbringen, Einfühlungsvermögen zu zeigen und Nerven aus Stahl zu haben. Es ist - wie der Kieler Stadtrat Christian Zierau passend beschreibt - kein Sprint sondern ein Dauerlauf. Und

manchmal muss man dabei innehalten, um die Seitenstiche wegzuatmen.

Es lohnt sich aber. Denn selbst wenn der Wandel zu Beginn eher schleppend vorangeht und Zeit kostet, eröffnet das kontinuierliche Weitermachen der Verwaltung die Chance, sich endlich in eine andere Richtung zu entwickeln. Der "Ermöglicher" dieses Wandels ebnet damit Stück für Stück für Führungskräfte und Mitarbeitende den Weg, Arbeit anders denken zu dürfen, ohne dafür von der Gruppe abgestraft zu werden.

Menschen entwickeln sich durch Erfahrung. Menschen erkennen - oft auch plötzlich - das sie Dinge anders angehen können, wenn sich ihr Umfeld verändert. Es erzeugt Lust, sich auf das neue Abenteuer einzulassen, weil der Veränderungsprozess mit klar definierten Regeln geführt wird und so die Angst etwas falsch machen, gar zu versagen oder das Ansehen in der Gruppe zu verlieren, abgebaut wird. Wer Veränderung erreichen will, sollte seine ganze Kraft nicht auf die „Störer“ richten, sondern die Neugierigen, die Begeisterten und die, die sich langsam davon anstecken lassen, stärken, so dass die Nörgler mit ihrer Meinung bald allein auf weiter Flur stehen.

Prozess zu einem atmenden Netzwerk

Ein atmendes Netzwerk in der Verwaltung ist ein Ziel, das innerhalb eines längeren Prozesses erreicht werden kann. Wie oben bereits beschrieben: Veränderung ist kein Sprint sondern ein Dauerlauf.

Unter einem atmenden Netzwerk verstehe ich eine agile Verwaltung, in der Menschen sich nach ihren Interessen und Kompetenzen weiterentwickeln können, ohne auf genau diese freien Stellen jahrelang zu warten. In einem atmenden Netzwerk können Kompetenzen für ein Projekt, aber auch ein dringendes Problem, schnell zusammengezogen werden, weil Silos aufgelöst sind. In einem atmenden Netzwerk gibt es keine Wissensmonopole mehr, sondern Wissen wird selbstverständlich miteinander kommuniziert und geteilt. In einem atmenden Netzwerk können Mitarbeitende in wechselnden Konstellationen an interessanten Projekten arbeiten und dadurch neue Kompetenzen und Erfahrungen sammeln. Und nicht zu vergessen, ein atmendes Netzwerk ist kein Museum, in dem Traditionen gepflegt werden, sondern ein Ort, an dem sich immer wieder gefragt wird: „Ist das der beste Weg, um unser Ziel zu erreichen?“

Eine Utopie? Nur, dann wenn man nicht bereit ist, den ersten Schritt dieser Reise zu gehen.

Wie kann man ein solches Netzwerk konkret umsetzen? Bei der Suche nach einem passenden Use Case, der auch zu einer öffentlichen Verwaltung passt, bin ich auf die bereits genannte B. Braun Melsungen AG gestoßen. Der Konzern hat auf Grundlage agiler Methoden ein eigenes Programm entwickelt, mit dem er zukünftig ohne Organigramm auskommen will. Das Programm „Tasks & Teams“¹ arbeitet mit sogenannten Circles, die sich aus selbst organisierenden Teams zusammensetzen. In Anlehnung an ein schwedisches Modell für agile Verwaltung⁶ möchte ich diese Circles hier Arenen nennen.

Was ist eine Arena?

Eine Arena besteht aus drei bis maximal sechs Personen, die sich zu einer bestimmten Fragestellung zusammentun, um diese gemeinsam und interdisziplinär zu bearbeiten. Dies kann z.B. der Neubau einer innovativen Grundschule sein oder die Prozessoptimierung der Kulturförderung. Damit ähneln die Arenen den bereits vorhandenen Projektgruppen in der Verwaltung, mit dem Unterschied, dass sie konkret nach agilen Prinzipien funktionieren und auch auf die Veränderung der Organisationsstrukturen abzielen.

Innerhalb der Arena gibt es keine Hierarchie, aber Rollen, die sich die Teilnehmenden - je nach Kompetenz - selbst auswählen. Eine Rolle kann z.B. die Studiendurchführung, die Moderation der Gruppe oder die Bauplanungsexpertin sein. Zu Beginn verabredet die Gruppe Prinzipien und Leitlinien, wie sie zusammenarbeiten will, wie sie zu Entscheidungen kommt und bei temporären Projekten, wann das Projekt abgeschlossen sein soll. Der Zeithorizont kann zusätzlich durch ein weiteres Gremium abgesegnet werden. Die Arena trifft sich zu festen Terminen und/oder arbeitet in gemeinsamen Räumlichkeiten - falls eine agile Büro-Umgebung vorhanden sein sollte.

Um den Erfolg der Arenen zu gewährleisten, werden die Mitarbeitenden durch Coaches und Fortbildungen in agilen Arbeitsmethoden geschult, die sie sofort innerhalb der Arenen einsetzen können. Zum Beispiel der Umgang mit kollaborativer Software, Moderationstechniken, Innovationsmethoden usw.

Um die Symbiose zwischen alter und neuer Arbeitswelt zu schaffen, unterscheidet B. Braun zwischen Rollen und Funktionen. Rollen werden temporär angenommen und umfassen die Erledigung bestimmter Aufgaben innerhalb eines Circles (Arena). Die Funktion entstammt der alten Hierarchie und bleibt bestehen, z.B. die Abteilungsleitung. Schon hier sehen wir, dass die agile Form keine Gefahr für die alte Welt sein muss - zumindest



nicht in dieser Entwicklungsphase. Eine Amtsleitung bleibt weiter Boss des Amtes und erledigt mit einem festen Team das Tagesgeschäft, während die neue Struktur – das noch kleine Bläschen – interdisziplinär arbeiten kann, Silos auflöst und sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte mit der agilen Welt vertraut macht.

Arenen innerhalb des Netzwerkes

Arenen sind keine abgeschlossenen Kreise, sondern Teil einer Matrix. Daher ist es möglich in mehreren Arenen Mitglied zu sein und dort verschiedene Rollen auszufüllen. Das ist sogar das Ziel. In einem atmenden Netzwerk sind die Mitarbeitenden kein Teil einer festen Abteilung oder eines Amtes mehr. Stattdessen bringen sie ihre Kompetenzen (dauerhaft oder temporär) in die Arenen mit ein. Damit wäre ein hundertprozentig agiles Zusammenarbeiten mit einer hohen Informationsdurchlässigkeit erreicht.

Das hat auch den Vorteil, dass das Erkennen von Verbesserungsbedarf nicht mehr durch die Mühlen einer langwierigen Prozessplanung getrieben wird. Ist erkannt, dass die Mehrarbeit in der Kulturförderung durch die mühselige Übertragung von Formularen in eine Software hervorgerufen wird und ein Online-Formular diesen Schritt verhindern kann, so kann eine dazu gegründete Arena direkt Veränderung organisieren, indem sie die entsprechende Schnittstelle sowie das benutzerfreundliche Online-Formular gestaltet und die Werbung für den neuen Service in die Hand nimmt.

Werde Teil unserer Arena!

Ein wichtiges Prinzip für agiles Arbeiten ist, dass die Projektgruppen nicht von einer Führungskraft zusammengestellt werden, sondern die Teammitglieder sich selbst entscheiden, an einer Arena teilzunehmen und eine bestimmte Rolle einzunehmen. Sollen Arenen gebildet werden, dann werden alle oder ein Teil der Plätze im ganzen Haus ausgeschrieben. Das ermöglicht es, auch versteckte Talente zu finden und nicht immer an die „üblichen Verdächtigen“ zu geraten. Das schließt natürlich nicht aus, dass im Sinne des Enablers auch Personen gezielt angesprochen werden, die sich ansonsten nicht beworben hätten.

Zudem werden einige Kompetenzen schlichtweg gebraucht. Es macht keinen Sinn über das Bauen zu sprechen ohne eine Planerin dabei zu haben. Andere Rollen können dagegen offener besetzt werden, also auch mit Menschen, die bisher nicht so viel mit dem Thema zu tun hatten und Erfahrungen sammeln wollen. Um Arenen besetzen zu können, muss es für alle Mitarbeitenden möglich sein, 10 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit frei in Projektarbeiten zu stecken. Das ist nicht selbstverständlich. Gerade wenn das Tagesgeschäft voll ist, wird gerne an solchen Projekten gespart.

Sollte am Ende ein atmendes Netzwerk in einer deutschen Verwaltung gelingen, hätte man eine Organisation, die sich flexibel an die individuellen Lebenswelten der Menschen anpassen kann, beim technologischen Wandel mithält und auch in der Krise schnell eine Struktur findet, in der sie ohne Überlastung die aufkommenden Aufgaben bewältigen kann. Und selbst eine Teilumsetzung erbringt bereits positive Effekte, um starres Denken im Sinne einer Macht-Hierarchie hinter sich zu lassen.



Epilog

Warum traditionelle Organigramme Fachkräfte verjagen

Die Sucht nach dem „ins Verfahren bringen“ und „Laufbahnen zu durchschreiten“ wirkt sich auch negativ auf das Anwerben von Fachkräften aus, die sich für die Arbeit in der Verwaltung interessieren. Beim Land Schleswig-Holstein wird man mit folgenden Sätzen in einer Stellenanzeige begrüßt:

„Laufbahnbefähigung der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt der Fachrichtung Allgemeine Dienste (z.B. Diplom-Verwaltungswirt/in - FH - bzw. Bachelor of Arts „Allgemeine Verwaltung / Public Administration“) oder ein abgeschlossenes Hochschulstudium mit dem Abschluss Diplom (Fachhochschule) oder Bachelor of Arts im verwaltungs- oder rechtswissenschaftlichen Bereich, welches zur Wahrnehmung der Aufgaben qualifiziert oder der Nachweis des erfolgreich absolvierten Qualifizierungslehrgang II bzw. Angestelltenlehrgangs II.“

Das schreckt viele Menschen ab, weil es den Eindruck macht, nur Menschen mit jahrelanger Verwaltungserfahrung und Zertifikaten können diesen Job machen. Von wertschätzenden Formulierungen wie: „Sie sind begeistert von...“ oder „Haben Erfahrungen im Umfeld eines sozialen Trägers gesammelt“ oder sogar „Sie haben ein Faible für das Organisieren von ...“ ist hier nichts zu lesen. Es wird nach passenden Laufbahn-Träger*innen gesucht und eben nicht nach fachlichen Kompetenzen, Erfahrungen oder sogar Leidenschaft.

Ebenso vermissen lassen sich Informationen über Onboarding-Programme und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Eine Formulierung wie:

„Als Quereinsteiger*in erhalten Sie in den ersten 10 Monaten ein interessantes Fortbildungsprogramm, das Ihnen das Rüstzeug für den einfachen Einstieg in unsere Verwaltung gibt...“

könnte bei vielen Verwaltungseinsteiger*innen auf einen Schlag alle Bedenken wegfegen. Auch hier muss gelten, dass man die fachlichen und persönlichen Kompetenzen gewinnen will und nicht einfach das Organigramm füllt.

Die Stadt*Talente der Stadt Kiel sind ein gutes Beispiel für genau diese wertschätzende Art der Stellenausschreibung. Das Trainee-Programm für Berufsanfänger*innen ist ein großer Erfolg. Die Bewerberzahlen waren für Kieler Verhältnisse nicht nur exorbitant hoch, sondern die Qualität der Bewerbungen mehr als überdurchschnittlich. Statt „hier ist Arbeit und seid dankbar, wenn wir euch nehmen“ hat sich die Stadt als Arbeitgeberin gezeigt, die tolle Leute haben will. „Ihr wollt was bewegen, hier ist der passende Job für euch!“ Und genau das ist zeitgemäß, denn beim Fachkräftemangel bewerben sich Arbeitgeber bei den Arbeitnehmer*innen und nicht anders herum.

Offene Stellenausschreibungen haben sogar noch einen weiteren Vorteil. Gerade bei neu entstandenen Fachbereichen - z.B. Expert*innen für digitale Transformation - wissen die Arbeitgeber oft selbst nicht, worauf es dabei ankommt. Da werden dann Stellenanzeigen mit den üblichen Buzzwörtern gefüllt, die am Bedarf völlig vorbeigehen. Warum also nicht die Expert*innen selbst fragen, wie sie sich den Umbau der Verwaltung vorstellen. Pitch statt Bewerbung und Vorstellungsgespräch? In einem atmenden Netzwerk wird das die Zukunft sein.

*Mit besonderen Dank an Christian Zierau für den seit einigen Jahren bestehenden, anregenden Fach-Austausch. Und Jonas Dageförde für die Einblicke in die Arbeit des Digital-Teams sowie meine Kolleg*innen im Mittelstand-Digital Zentrum SH für die tiefen Einblicke in die technischen Entwicklungen der Digitalisierung.*



Literatur

1 GROSSE/ TILLMANNS-ESTORF: „TASKS & TEAMS - DIE NEUE FORMEL FÜR BESSERE ZUSAMMENARBEIT“, (HAMBURG, 2018)

2 THORSTEN PETRY (HRSG.): „DIGITAL LEADERSHIP - ERFOLGREICHES FÜHREN IN ZEITEN DER DIGITAL ECONOMY“, S. 90-91, (BERLIN, 2019)

3 LUDGER WAGNER (HRSG.): „AGILE VERWALTUNG - WIE DER ÖFFENTLICHE DIENST AUS DER GEGENWART DIE ZUKUNFT ENTWICKELN KANN“, (BERLIN, 2018)

4 NIKLAS LUHMANN: „DIE GESELLSCHAFT DER GESELLSCHAFT“, BAND 1, S. 190-412, (FRANKFURT AM MAIN, 2018)

5 GERHILD DEUTINGER: „KOMMUNIKATION IM CHANGE. ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN.“, (BERLIN, 2017)

6 LUDGER WAGNER (HRSG.): „AGILE VERWALTUNG - WIE DER ÖFFENTLICHE DIENST AUS DER GEGENWART DIE ZUKUNFT ENTWICKELN KANN“, S. 221-234, (BERLIN, 2018)

Impressum

HERAUSGEBERIN: Jessica Kordouni, jessica.kordouni@gruene-kiel.de, Grüne Ratsfraktion, Fleethörn 9, 24119 Kiel

BILDNACHWEISE: Alle von Unsplash.com,

Titelbild: [Mark McGregor](#)

Seite 3: [Markus Spiske](#)

Seite 5: [Maksym Kaharlytskyi](#)

Seite 7: [Sigmund](#)

Seite 8: [Max Böhme](#)

Seite 13: [Marliese Streefland](#)

Seite 15: [Philippe Oursel](#)

Seite 16: [Oleg Laptev](#)

Seite 17: [Bradley Dunn](#)

www.jessica-kordouni.de