



Albert Geiger

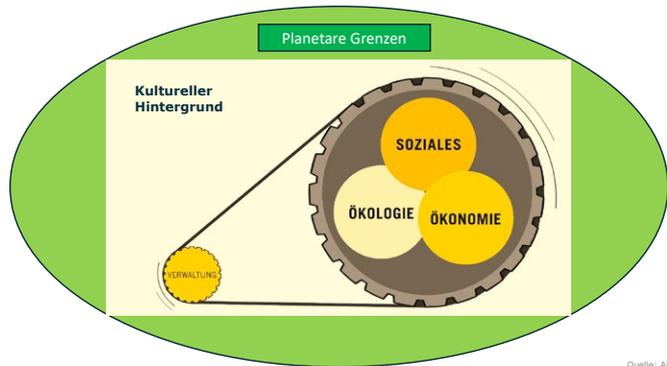
Gesucht: Menschen, die in unseren Rathäusern erfolgreich Zukunft gestalten

Städte und Gemeinden spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit. Im Gegensatz zu den übergeordneten staatlichen Ebenen sind die Rathäuser nah an der Lebenswirklichkeit der Menschen. Dadurch haben sie die Chance, durch eine integrierte und nachhaltige Kommunalentwicklung den aktuellen Transformationsprozess im Sinne der Daseinsvorsorge zu gestalten. Ziel ist es, unsere gemeinwohlorientierten Kommunen resilient zu machen und so in ihrer Funktion zu sichern. Die Verwaltungsmenschen der Zukunft werden vor diesem Hintergrund eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung einer lernenden, effizienten, transparenten, bürger-nahen und dem Gemeinwohl dienenden Verwaltung spielen.

Es geht ums Ganze

Was muss in Kommunen weitergedacht werden?

Kommunalverwaltungen bearbeiten heutzutage bis zu 130 verschiedene Produkte. In den letzten Jahren sind weitere in den Fokus gerückt, wie Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Digitalisierung, Generationengerechtigkeit, Integration von Zuwandernden und Geflüchteten, demografischer Wandel, Daseinsvorsorge usw. All die damit verbundenen Entwicklungen müssen in Kommunen aufgegriffen, analysiert, diskutiert und im Sinne des Gemeinwohls weitergedacht werden. Dabei zeichnet sich schon seit Jahren ab: Immer schneller kommen neue Handlungsfelder hinzu, und die Komplexität steigt.



Quelle: Alb

Abb. 1: Die Verwaltung ist der Motor (Quelle: Albert Geiger)

Häufig erkennen und verstehen wir nicht, was gerade passiert. Wir haben (noch) keine erprobten Formen der Steuerung, keine Routine im Umgang damit. Vieles läuft nicht einfach linear, sondern zirkulär und vernetzt. Zu den vielen tagesaktuellen Herausforderungen kommt das Bewusstsein hinzu: Die beschriebenen Entwicklungen können auch Chancen sein. Es kam wohl noch nie so sehr auf Innovationskraft, Veränderungswillen und Mut der Menschen im Rathaus an. Damit dies gelingen kann, braucht es Verwaltungen, die besonders wichtige Fragestellungen im Dialog zwischen Stadtgesellschaft, Gemeinderat und Verwaltung

partizipativ angehen, ein kommunales Zukunftsprogramm entwerfen und es auch stetig weiterentwickeln.

Die Verwaltung

Welche Rolle hat sie und wie muss sie weiterdenken?

Die Verwaltung ist der Motor zur Gestaltung der oben beschriebenen Transformation und trägt die Verantwortung für eine gemeinwohlorientierte, positive Zukunftsentwicklung der Kommune (vgl. Abb. 1).

Angesichts dieser Herausforderungen muss das Rathaus als logische Folge seine Organisationsstruktur (vgl. Abb. 2) und die Organisationskultur (Führungs-, Steuerungs-, Kommunikations- und Beziehungskultur) auf diese Rahmenbedingungen ausrichten. Daraus ergibt sich, dass die Art und Weise, wie Verwaltung funktionieren kann und welche Kompetenzen von den Mitarbeitenden erwartet werden, weiterentwickelt werden muss.

Zukunftsfähige Verwaltungsorganisation

Beispiel einer Linienstruktur mit Matrixelementen (blau)

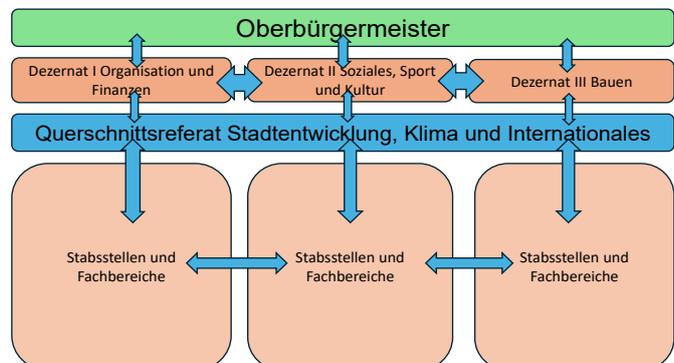


Abb. 2: Zukunftsfähige Verwaltungsorganisation (Quelle: Albert Geiger)

Die Menschen

Der zentrale Schlüssel zum Erfolg

In der Regel herrscht im Rathaus die Überzeugung, dass die Verwaltung immer dann Aufgaben schnell und erfolg-



reich bearbeitet, wenn sie ihre Organisationsstrukturen professionell aufgestellt hat. Leider handelt es sich hier um eine Illusion. Das „System Verwaltung“ ist träge und neigt dazu, sich immer mehr mit sich selbst zu beschäftigen und sich vor Veränderungen zu schützen. Stellt man dann fest, dass es nicht funktioniert, ist die häufige Schlussfolgerung: Wir brauchen eine neue Generation von Mitarbeitenden. Bis wir die Neuen haben, müssen wir wohl oder übel so weitermachen wie bisher. Diese fatale Blockade für Veränderung muss gelöst werden, denn „business as usual“ ist die schlechteste aller denkbaren Alternativen.

In der Regel haben wir heute schon viele engagierte und qualifizierte Mitarbeitende im Rathaus. Sie sind unser (oft verborgener) Schatz, den es zu heben gilt. Unser Stammpersonal ist unsere große Chance. Mit ihnen müssen wir entschlossen an der Organisationskultur arbeiten und ein Bild entwerfen, welche Kompetenzen hierfür hilfreich sind. Auf der Grundlage dieser gemeinsam entwickelten Organisationskultur können wir dann situations- und zielorientiert im Rahmen der üblichen Personalfuktuation strategisch passende neue Mitarbeitende gewinnen.

Die Stammebelegschaft

Die Menschen sind's

„Die, die da sind, sind die Richtigen.“ Mit dieser wichtigen positiven Grundhaltung habe ich in den vergangenen Jahren als Mitglied der Führungsebene im Ludwigsburger Rathaus und in meiner Beratertätigkeit in zahlreichen Kommunen verschiedener Größenklassen beste Erfahrungen gemacht. In Ludwigsburg haben wir ab 2006 im Prozess „In Führung gehen – Wege einer gemeinsamen Führungskultur“ eine Kultur des Miteinanders, der Wertschätzung und des Vertrauens entwickelt. Das Team „Führung und Verantwortung“ der Evangelischen Akademie Bad Boll hat uns dabei begleitet. Anlass war, dass die vielfältigen und komplexen Herausforderungen im aktuellen Transformationsgeschehen nur mit einer neuen Führungskultur, die auf Zusammenhalt, Wertschätzung, Verantwortung und Vertrauen gründet, bewältigt werden können. Wesentliches Merkmal muss eine stetige und nie endende „Arbeit am System“ sein – also ein leistungsfähiges, lernendes Rathaus. Doch was bedeutet das für die aktuelle Belegschaft? Konkretes Ziel ist es, ein Arbeitsklima zu schaffen, das zur Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft und zur persönlich-beruflichen Weiterentwicklung beiträgt, **also eine neue Führungs-, Kommunikations- und Beziehungskultur zu etablieren.**

Deshalb geht es im Kontext zum bisher Gesagten vor allem um die Ermutigung und (Selbst-)Ermächtigung von Entscheidungsträgern, Bürgermeistern und Führungskräften auf allen Ebenen einer Kommunalverwaltung. Sie sind der Schlüssel zu einer integrierten, nachhaltigen Entwicklung und in der Folge resilienten Kommune. Letztendlich wird

sich ohne ihre Initiative, ihren Willen und Mut zur Veränderung nichts bewegen. Hoffnung macht, dass wir die Chancen, die sich durch Gemeinschaftsgefühl und Zusammenhalt ergeben, aktuell wiederentdecken.

Jedes Rathaus kann, ja, muss sich dringend auf den Weg machen. Gewohntes muss auf den Prüfstand. Neue Herangehensweisen, Instrumente, Impulse und Konzepte müssen entwickelt und getestet werden. Und vor allem: Verwaltungen müssen neue Wege gehen, Fehler riskieren, einen neuen roten Faden finden, Ideen umsetzen. All dies muss Standard kommunalen Handelns werden. Und ganz nebenbei: Sie werden überrascht sein, wie viel Freude und Begeisterung entstehen, wenn man Menschen einbezieht, ermutigt, stärkt und eine positive Fehlerkultur lebt.

Der Wandel von einer reinen verwaltenden zu einer zunehmend gestaltenden Organisation bedeutet, dass sich die Rollen der Führungskräfte und Mitarbeitenden verändern. Das erfordert u. a. Kompetenzen, wie forschendes Lernen und Arbeiten, Einbindung digitaler Chancen in die Leistungserbringung, Offenheit zur Nutzung von KI, Übernahme von mehr Verantwortung, Kreativität und eine stärkere Kundenorientierung. Mitarbeitende müssen befähigt werden, eigenverantwortlich zu handeln, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren.

Emotionale Intelligenz und wertschätzender Umgang sind in dieser zunehmend komplexen und digital geprägten Arbeitswelt erfolgsentscheidend. Führungskräfte und Mitarbeitende brauchen Empathie, Selbstreflexion und Konfliktfähigkeit, um zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beizutragen. Wertschätzender Umgang und die Bereitschaft, mit gutem Beispiel voranzugehen, fördert Motivation, Teamgeist und visionäres Denken. Führungskräfte spielen hier eine Schlüsselrolle, indem sie eine Kultur der Verlässlichkeit und Offenheit vorleben. Vertrauen bildet das Fundament für eine offene, kooperative und inspirierende Arbeitsumgebung.

Neue Rollen in der Verwaltung sind vielfältig. Mitarbeitende sollen als Mentoren, Berater und Partner für Kollegen und Bürger agieren. Führungskräfte übernehmen die Aufgabe des Change-Managements, die Veränderungsprozesse steuern und Teams beim Wandel begleiten.

Vertrauen innerhalb der Organisation bedeutet, dass Mitarbeitende sich sicher fühlen. Sie äußern ihre Meinung, Ideen und Bedenken offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Es herrscht eine Atmosphäre, in der Fehler als Lernchancen gesehen werden. Eine offene Fehlerkultur ist hierbei essenziell: Fehler werden nicht vertuscht oder bestraft, sondern als notwendiger Bestandteil des „Besserwerdens“ anerkannt. Das fördert die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und kreative Lösungen zu entwickeln.

Transparente Kommunikation ist ein weiterer Grundpfeiler der Vertrauenskultur. Führungskräfte reden regelmäßig und ehrlich über Ziele, Herausforderungen und Entscheidungen. Das schafft Verständnis und Akzeptanz. Bürgerinnen und Bürger profitieren ebenfalls von einer transparenten Verwaltung.

Partizipation und Mitbestimmung fördern die Akzeptanz von Entscheidungen und sorgen dafür, dass Lösungen den tatsächlichen Bedürfnissen entsprechen.

Die Transformation ist in vollem Gange. Mehr denn je ist es notwendig, dass die Menschen in der Verwaltung Einfluss auf das Transformationsgeschehen bekommen.

Die Neuen

Kompetenzen und Chancen

In den letzten 20 Jahren habe ich eine sehr große Zahl an Personalauswahlgesprächen geführt. Dabei ist meine Überzeugung gewachsen, dass an einer Reihe von Stellenschrauben gearbeitet werden muss, um zielgerichtet und erfolgreich Menschen zu suchen und zu finden, die in die Verwaltung passen und einen Beitrag zum „Rathaus der Zukunft“ leisten können. Aber welche Talente und Kompetenzen sind gefragt? Bei jeder Stelle, die neu besetzt werden kann, erfolgt künftig vor Einleitung des Besetzungsverfahrens eine Analyse, welche Qualifikationen und Eigenschaften für die Position besonders gefordert sind:

- Welcher Typ Mensch passt in unser Team?
- Welches Talent fehlt noch?
- Welches fachliche Know-how ergänzt unser Team?
- Welche menschlichen Fähigkeiten und sonstigen Kompetenzen helfen uns?

Ist dies geklärt, muss die verantwortliche Führungspersonlichkeit einen Ausschreibungstext selbst formulieren dürfen und alleinverantwortlich entscheiden können, wer eingestellt wird. Leider ist dies nicht in allen Rathäusern der Fall. Die Internetportale, in denen Mitarbeitende gesucht werden, sind eine weitere Innovationsblockade. Sie sind häufig so altbacken strukturiert, dass man fachübergreifend und mit Schwerpunkt auf sozialen Kompetenzen in der Regel nicht suchen kann. Man muss sich der oft nicht praxistauglichen Berufsgruppensortierung des Portals beugen.

Hat man diese Hürden überwunden, kommt es vor, dass bei der Suche von Mitarbeitenden für die öffentliche Verwaltung keine oder keine qualifizierte Anzahl geeigneter Bewerbungen eingehen. Die große Gefahr ist dann, dass aus den wenigen, nicht optimalen Bewerbungen die am geeignetsten erscheinende Person ausgewählt und eingestellt wird. Das ist ein schwerer Fehler. Künftig muss so oft neu, vielleicht auch in anderer Form geworben werden, bis die fachlich und menschlich passenden Bewerbungen auf den Tisch kom-

men. Im Rahmen des anschließenden Auswahlverfahrens wird häufig großer Wert auf rein fachliche Qualifikationen gelegt. Diese bestimmen oft auch die Assessmentverfahren und Bewerbergespräche. Ich empfehle dringend, diese Gespräche zum Kennenlernen der Menschen zu nutzen. Auch sollte man sich nicht scheuen, gegebenenfalls einen zweiten Termin zu einem Austausch in lockerer Atmosphäre zu vereinbaren.



Abb. 3: Der Verwaltungsmensch der Zukunft? (Foto: Jost)

Hat man die geeignete Person gefunden, muss dieser Mensch beim Onboarding begleitet werden. Oft gibt es einen formalisierten Onboardingprozess. Achtung: unsere Mitarbeitenden sind Menschen, keine Maschinen. Sie sollen eine wichtige Rolle bei der Zukunftsentwicklung spielen. Bei der Gestaltung der ersten Wochen mit den Neuen stellen wir die Weichen für das Einüben und Einbinden in unsere Verwaltungskultur. Das lange geringgeachtete Mentoring ist hier von großer Bedeutung und muss aktiv gelebt werden. Die für dieses Verfahren investierte (kostbare) Zeit trägt in der künftigen Zusammenarbeit vielfach Früchte und bindet die Menschen im Idealfall länger an unsere Verwaltung.



Bei der Suche nach Mitarbeitenden werden für Rathäuser neben den Absolventen der klassischen Verwaltungstudiengänge zunehmend Menschen interessant, die in anderen, vor allem interdisziplinären Studiengängen einen Abschluss haben. Wo immer sie auch ihr Examen gemacht haben, es ist wünschenswert, wenn sie sich schon vor dem Start ins Berufsleben beschäftigt haben mit:

- der Fähigkeit zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit
- sinnstiftenden Kooperationen, offener Kommunikation, Transparenz
- lebenslangem Lernen, Experimentierfreude, Fehlermanagement
- Freude am Wandel, Stressbewältigung, Visionen, wirkungsorientierten Zielen
- Ethik, Integrität, offenen Entscheidungsprozessen, Umsetzungsorientierung
- Datenkompetenz, agilen Methoden (z. B. Agile Teams, Scrum)
- konstruktiver Moderation, fairer Streitkultur
- Empowerment, Mentoring, kollegialer Führung
- Pflichtbewusstsein, Gemeinwohlorientierung, stetiger Weiterbildung
- Integrationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Innovationsfähigkeit
- Einbringen persönlicher Talente in agilen interdisziplinären Teams
- Vorbildfunktion und Menschen einzuladen, zu entwickeln, zu inspirieren
- Delegationsfähigkeit (Zutrauen, Vertrauen, Einfühlungsvermögen)
- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Entscheidungsfähigkeit und Ambiguitätstoleranz
- lösungs- und umsetzungsorientiertem Arbeiten, usw.

Hier sind alle Bildungseinrichtungen gefordert. Die Praxis braucht mehr denn je Menschen mit ausgeprägten sozialen Kompetenzen. Bereits heute ist Realität, dass im Bewerbungsgespräch die fachlich hervorragende Ausbildung nicht mehr das allein entscheidende Einstellungsargument ist. Vor diesem Hintergrund ermutige ich Hochschulen und Universitäten, ihre Curricula und den Studienbetrieb umfassend zu reformieren. Die Praxis braucht Absolventen, die schnell in den beruflichen Alltag integriert werden können. Ansätze wie:

- forschendes, agiles Lernen
- projekt- und teamorientiertes Studieren
- drastische Reduzierung von Frontalvorlesungen
- Kreativitätstraining und Einüben von vernetztem Denken

- Zusammenhalt und andere einbinden sowie soziale Kompetenzen trainieren
- Leistungsoptimierung durch Freude und Begeisterung an der Arbeit erleben usw.

gehen in die richtige Richtung und sind hier nur beispielhaft genannt.

Fazit

Gemeinsam. Rathaus. Machen. Jetzt.

Die Gestaltung einer guten Zukunft braucht gute Rathäuser und eine gute Politik. Dazu gehören Köpfe, die schnelle, mutige Entscheidungen treffen, auch mal nicht erprobte Strategien entwerfen und deren schnelle Umsetzung praktizieren. Das Personal im Rathaus wird künftig nicht mehr vorrangig an der fehlerfreien Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und der effizienten Abwicklung von Verwaltungsaufgaben arbeiten. Hier wird die KI die Geschäftsprozesse revolutionieren. Mitarbeitende und Führungskräfte sind gefragt, neue Rollen zu übernehmen. Dafür müssen sie entsprechende Kompetenzen mitbringen oder erlernen.

Verwaltungsmenschen müssen künftig vor allem über eine breite Palette an sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten verfügen. Sie brauchen Begeisterung am Gestalten, Freude am Gelingen, Mut und Durchhaltevermögen. Und sie brauchen Empathie und Gemeinschaftssinn, um an einem Strang ziehen zu können und miteinander Lösungen zu finden. Stammpersonal und Neue brauchen aber ganz besonders Führungskräfte (Mentoring) in der Verwaltung, die ihnen Vertrauen schenken. Das heißt, Versprechen werden eingehalten, Offenheit und Transparenz werden gelebt, auf Absprachen kann man sich verlassen, Wertschätzung und Respekt beruhen auf Gegenseitigkeit und Informationen werden ehrlich geteilt. Doch wo sind künftig die Vertrauens-, Orientierungs-, Ermutigungs-, Erneuerungs- und Inspirationsorte für Verwaltungsmenschen? Spannende Fragen. Es lohnt sich, diesen nachzugehen und bald Antworten zu formulieren.



Albert Geiger

Kommunalentwickler, Coach und Dozent an den HÖV Ludwigsburg und Kehl, davor: Leiter des Referats für nachhaltige Stadtentwicklung in der Stadt Ludwigsburg