Jürgen Kegelmann

Mehr Lösungsorientierung mit weniger … oder anderem Personal?

Es gibt keinen Tag, an dem nicht auf die großen Herausforderungen der Gesellschaft und der Kommunen hingewiesen wird, denn sie sind der Seismograf der Gesellschaft. Sie sind aber auch der Transformationsriemen, der vor Ort konkret mit den Bürgern Zukunft gestaltet. Die Herausforderungen werden oft mit den vier Ds bezeichnet. Es geht darum, die Dekarbonisierung der Gesellschaft zu gestalten sowie die Energie- und ökologische Wende zu organisieren. Es geht um die Digitalisierung als zentralem Treiber der Veränderung mit großen Chancen und Risiken. Es geht um den demografischen Wandel und nicht zuletzt um die Zukunft der Demokratie. Damit dies gelingt, bedarf es fundamentaler Reformen, die derzeit tagtäglich in den Zeitungen unter dem Stichwort „Entbürokratisierung" diskutiert, aber leider nicht gelöst werden. In dem folgenden kleinen Beitrag geht es darum, welche Rolle hierbei das Personal spielt, denn zum Schluss sind es handelnde Akteure, die die Veränderung ausmachen und gestalten – auch wenn die „systemischen" Zwänge groß sind und jeder Verantwortungsträger in institutionellen Strukturen eingebettet ist, die Handlungsspielräume ermöglichen, aber oft eben auch begrenzen.

Deshalb gilt: Systeme gestalten und gleichzeitig Menschen entwickeln und befähigen. Die These: Es gibt keine Systemänderung ohne Menschen, die sich verändern, und Menschen werden sich nicht verändern, wenn sich das System und die Spielregeln des Systems nicht ändern. Dass es hierbei in der Gesamtsumme mit weniger Personal gehen muss, ist evident. Denn zum einen gibt es das Personal nicht mehr, zum anderen kann der Staat nicht mehr alle Aufgaben im gleichen Umfang übernehmen wie bisher.

Zur Frage nach dem anderen Personal

Viele Studien zeigen, dass die Verwaltungskultur, entsprechend den klassisch bürokratischen Verwaltungsstrukturen, eher regel- und formalorientiert ist, dass sie oft in „Scheuklappen" und Silos denkt, dass sie Hierarchien, Stabilität und Routine schätzt und auch die Kommunikation tendenziell monologisch „von oben nach unten" erfolgt. Auch wenn dies sehr holzschnittartig ist, ist die Kritik unter dem jahrhundertealten Stichwort „Bürokratiekritik" Legion. Die Frage ist, ob anderes Personal denkbar, ja, auch wünschbar ist. Denn auch die Stärken der Verwaltung, ihre Verlässlichkeit, ihre Kontinuität und nicht zuletzt ihre Orientierung an politischen Vorgaben im Sinne und in der Konzeption der Verwaltung als Umsetzungsorgan sind wertzuschätzen. Es geht also nicht darum, das Kind mit dem Bade auszuschütten, sondern die Ambidextriefähigkeit zu erhöhen. Das ist die Fähigkeit zur Beidhändigkeit, die sowohl ein Stand- (Routine, Regel …) als auch ein Spielbein (Innovation, Vision …) besitzt.

In vielen Studien werden derzeit die „Future Skills" und die „Future Literacy" beschworen, also die Kompetenzen und Fähigkeiten, die über berufliche Sektoren hinweg zukünftig gefragt sind und an Hochschulen vermittelt werden sollten (vgl. Dippelhofer et al. 2025). Für diesen Artikel wurden die Studien und Konzepte ausgewertet und in einer Synopse dargestellt (vgl. Abb. 1). Als zentrale „Skills" werden dabei genannt:

- digitale Kompetenzen
- Kreativität und Innovation
- Lernkompetenz
- Motivation und Selbstbewusstsein
- Selbstkompetenz und -wirksamkeit

Zukunftskompetenzen

Im Gesamtsetting wurden neben den genannten „Spitzenreitern" gesellschaftliche und werteorientierte, überfachliche sowie persönliche Wahrnehmungskompetenzen, beispielsweise Präsenz, genannt. Für den öffentlichen Sektor hat die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst am 6. Mai 2025 einstimmig ein Papier zu „digitalen Grundkompetenzen an den Verwaltungsstudiengängen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst" verabschiedet. Auch in den Empfehlungen des Unterausschusses Personal und öffentliches Dienstrecht des AK VI der Innenministerkonferenz vom 10. Oktober 2024 wird ein besonderer Fokus auf die Zukunftskompetenzen gelegt. Diese sind:

- Offenheit für neue Arbeitswelten, projektorientiertes und agiles Arbeiten
- Digitalisierung und digitale Kompetenzen
- gesellschaftlicher Wandel bedarf unter Resilienzgesichtspunkten der Krisenfestigkeit, der veränderten Kommunikationsfähigkeit
- Diversitätskompetenz

- Bewusstsein für Nachhaltigkeit in seinen ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten
- Selbstmanagement und Resilienz sowie
- Orientierung an Werten und Haltungen.

Die Frage stellt sich allerdings, wie es gelingen kann, diese Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln. Denn, wie Reinhard Sprenger es so schön formuliert hat (Sprenger 2007): „Maschinen kann man steuern, Menschen nicht." Oder um es mit dem „Spontan Paradoxon" zu formulieren:

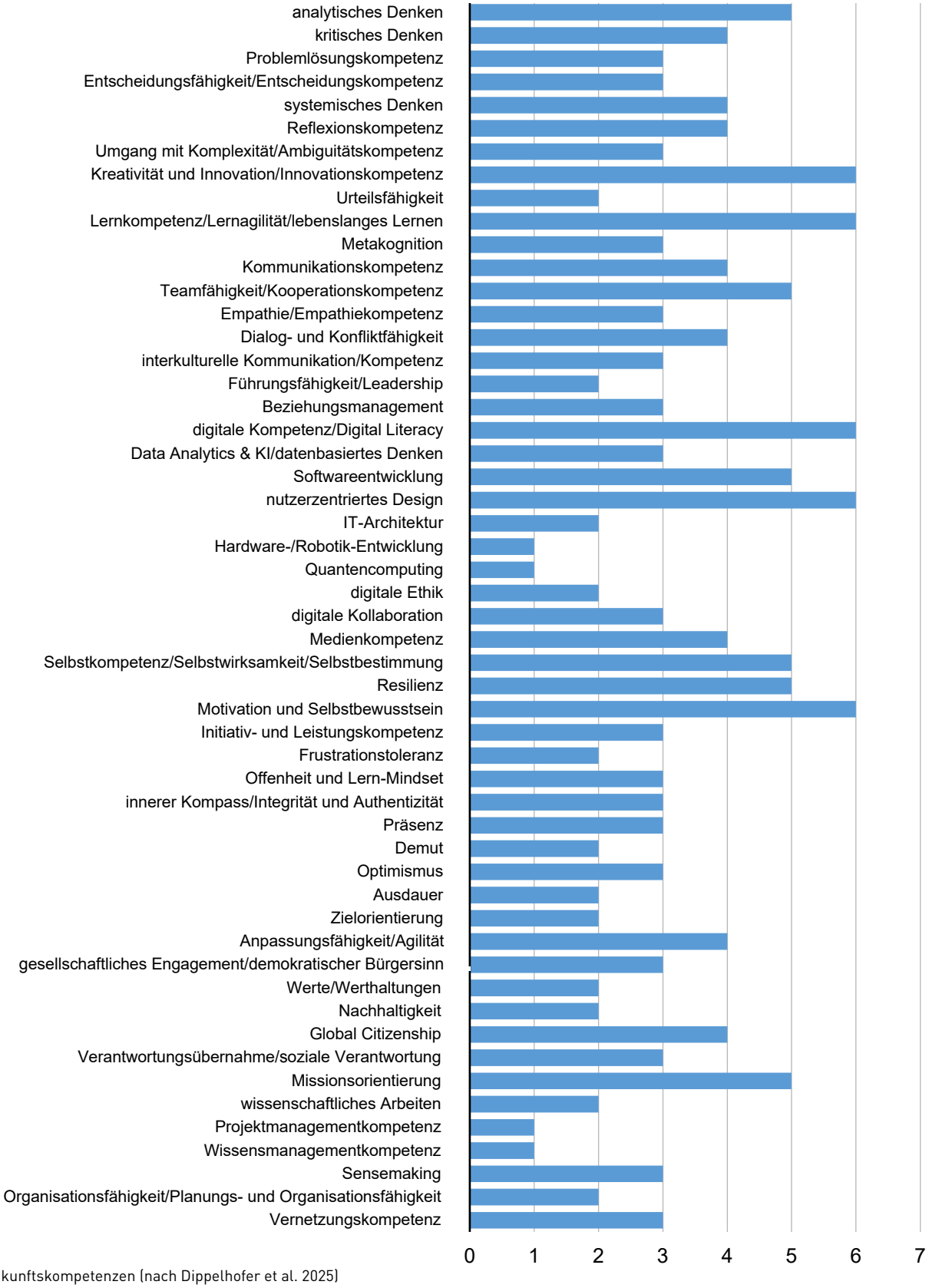

Abb. 1: Zukunftskompetenzen (nach Dippelhofer et al. 2025)

Der Befehl „sei spontan“ führt definitiv nicht zur Spontaneität. „Befehlen“ und hierarchisch anordnen lässt sich das „andere“ Personal also nicht. Wie kann es dennoch gelingen?

„Gesicht“ und „Maske“

Hier soll am Ende ein kleiner etymologischer Ausflug erfolgen. Das Wort „Personal“ stammt etymologisch vom lateinischen „personare“ bzw. vom griechischen „prosopon“ ab. Beide Wörter haben zwei verschiedene, ja, „paradoxe“ Grundbedeutungen. Denn sie bedeuten „Gesicht“ und „Maske“ gleichzeitig. Dies ist eine zentrale Erkenntnis. Jeder Mensch, schon von Kind auf, ist einerseits eine einzigartige Persönlichkeit mit Eigenschaften, die einmalig, singulär, unvergleichlich sind und ein einzigartiges Gesicht durchscheinen lassen.[1]

Gleichzeitig ist jeder Mensch, ebenfalls von klein auf, in Rollen eingebunden, ob als Kind, Elternteil, Ehepartner oder Mitarbeitende. Dies bedeutet von Anfang an das Spannungsfeld zwischen Individualität (I) und Rollenerwartung (Me). Ich kann also nie nur authentisch, ganz transparent-durchlässig sein (vgl. Weihe 2004). Ich muss auch meine „Rolle spielen“, die Maske beherrschen und die Rollenerwartung erfüllen. Dies zu erkennen, ist ein Schlüssel für Selbsterkenntnis und -entwicklung.[2]

Was hat dies nun aber mit dem „anderen“ Personal in der öffentlichen Verwaltung zu tun? Vieles! Denn zum einen können Rollenerwartungen neu formuliert und verändert werden. Die „Maske“ wird justiert und an den Kontext angepasst. Dies ist der Fall, wenn die „Future Literacies“ in Kompetenzmodellen, Hochschulcuriculla, Stellenausschreibungen etc. ihren Niederschlag finden. Dies ist aber auch dann der Fall, wenn die aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden und Führungskräfte sich als Personen weiterentwickeln. Denn – zumindest gibt es in der Lernforschung und in der Psychologie belastbare Hinweise – die Menschen suchen neben Routine, Sicherheit, Verlässlichkeit auch das Neue, das Kreative, die Grenzüberschreitung. Insofern ist neben der Arbeit an den Rollen (Maskenaspekt) in der öffentlichen Verwaltung auch Raum für Persönlichkeitsentwicklung zu geben.

Von Beuys stammt der Satz: „Jeder Mensch ist ein Künstler.“ Er wollte damit sagen, dass jeder Mensch künstlerische, gestalterische, kreative Potenziale in sich birgt, die entdeckt und gelebt werden wollen – individuell, kollektiv und gesellschaftlich. Die entsprechenden Spielräume zu gestalten, das Offene, nicht planbare wertzuschätzen und zu akzeptieren, das „gescheiter werden durch scheitern“, der iterative Prozess – all dies sind „Künstlerkompetenzen“, die die Verwaltung braucht, dass nicht alles „vorgeschrieben“ ist und das „leere Blatt“ eigenverantwortlich gefüllt werden kann: Das sind Future Skills, die einen entsprechenden Freiraum erfordern.

Diese Freiräume zu ermöglichen, damit Personalentwicklung in diesem Sinne möglich ist, ist die Verantwortung der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger. Es ist aber auch die Verantwortung des vhw im Rahmen seiner Möglichkeiten, Zukunftsräume, Experimentierräume, „Proberäume“ zu schaffen, in denen die kommunale Zukunft „gebaut“ und eingeübt werden kann. Wie dies gelingen kann, darüber gibt es in Kürze Hinweise im Rahmen des vhw-Forschungsprojekts „Kommunale Managementformen für die Transformationsaufgaben der Zukunft. Performative Ansätze aus dem kunst- und kulturwissenschaftlichen Bereich“. Sie dürfen sich auf eine spannende Lektüre freuen.

Prof. Dr. Jürgen Kegelmann
Organisation, Personal und Management,
Hochschule Kehl

Quellen:

Dippelhofer, S./Matthes, W./Salzmann, S./Schork, S. (Hrsg.) (2025): Future Skills an Hochschulen. Ein Spannungsfeld? Konzepte, Erwartungen und Beispiele in Studium und Lehre: Beltz Juventa.

Innenministerkonferenz (IMK) – Empfehlung des Unterausschusses Personal und öffentliches Dienstrecht das AK VI der IMK (2024): Anforderungen an die Hochschulausbildung zum Erwerb der Befähigung für die Laufbahn des allgemeinen nicht-technischen Verwaltungsdienstes vom 10.10.2024.

Kegelmann, J./Geiger, A./Stottele, T. (2025): Miteinander.Stadt.Machen. Zukunftsfähige Kommunalentwicklung – Strategien und Instrumente, die funktionieren und begeistern: Springer Gabler.

Kegelmann, J./Fischer, J./Geiger, A./Bayraktar O./Watkins V. (2025): Kommunale Managementformen für die Transformationsaufgaben der Zukunft. Performative Ansätze aus dem kunst- und kulturwissenschaftlichen Bereich: vhw.

Kegelmann, J. (2025): Eine Verwaltung erfolgreich führen, in: Witt, P./Dippon, M.: Herausforderung Bürgermeisteramt. Kommunales Leadership zwischen Tradition und Transformation: Boorberg Verlag, S. 82–94.

Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (2025): Digitale Grundkompetenzen an den Verwaltungsstudiengängen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst: Rektorenkonferenz Nordhausen vom 06.05.2025.

Sprenger, R. (2007): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt: Campus Verlag (3. Auflage).

Weihe, R. (2004): Das Paradox der Maske: Geschichte einer Form, Wilhelm Fink Verlag.

1 So wird „personare“ auch mit „durchtönen“ übersetzt.

2 Für Bürgermeister, Bürgermeisterinnen und Führungskräfte wird diese Idee in dem Artikel „Eine Verwaltung erfolgreich führen“ entfaltet (vgl. Kegelmann 2025).