

# Rückblick und Impulse

### **[21.11.2022] Zum 22. Mal hat das Unternehmen MACH zum Kongress Innovatives Management nach Lübeck eingeladen. Die Teilnehmenden erhielten zahlreiche Impulse zur Bewältigung des Fachkräftemangels im öffentlichen Sektor.**

Am 8. November 2022 hat die MACH AG zum 22. Kongress Innovatives Management nach Lübeck eingeladen. Rund 300 Teilnehmende zählte der Veranstalter, zum Teil waren diese per Live-Stream zugeschaltet. Schwerpunktthema war die Bewältigung des Fachkräftemangels in der öffentlichen Verwaltung. Viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst sind laut Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst 2022 unzufrieden. 80 Prozent können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. Woher kommt diese Unzufriedenheit und was können Führungskräfte dagegen tun? Wie gelingt es, Mitarbeitende emotional in Veränderungsprozessen mitzunehmen? Und was lässt sich gegen den aktuellen und künftigen Fachkräftemangel unternehmen? Diese und ähnliche Fragen wurden auf dem Kongress diskutiert. „Gerade in Krisenzeiten ist eine leistungsstarke Verwaltung gefragt“, sagte Matthias Kohlhardt, Gastgeber der Veranstaltung und Vorstandsvorsitzender der MACH AG, zu Beginn des Kongresses. Dabei erfordere auch die demografische Entwicklung neue Lösungen. Mit Blick auf den Personalreport Öffentlicher Dienst 2021 betonte er: „In den nächsten zehn Jahren geht fast ein Drittel der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst in den Ruhestand. Es gilt jetzt dringend zu handeln, damit Verwaltungen leistungsfähig bleiben.“

#### **Mitarbeitende als Motor des Wandels**

Digitalisierung verändert Arbeitskulturen und Jobprofile – in seinem Impulsvortrag erwähnte Dirk Schrödter, Digitalisierungsminister des Landes Schleswig-Holstein, diesen Wandel als den möglichen Ursprung von Unzufriedenheit und Verunsicherung. In Veränderungen lägen aber auch Chancen. Die Aufgabe von Führungskräften sei es, diesen Transformationsprozess zu gestalten, die Vorteile der Digitalisierung zu kommunizieren und Mitarbeitende für die Nutzung neuer digitaler Lösungen zu motivieren. Die Beschäftigten hätten dann auch mehr Lust auf die Mitgestaltung von Veränderungen und könnten sogar zum Motor des Wandels werden, stellte Schrödter in Aussicht. Dazu müssten Führungskräfte künftig mehr verdeutlichen, wohin die Reise der digitalen Verwaltung geht. Auch Thomas Pütter, Unternehmer und Experte für moderne Führung, stellte das Verhalten von Führungskräften als Hauptmotivator in Veränderungsprozessen in den Mittelpunkt seiner Keynote. Chefs sollten sich als Servicestelle für die Beschäftigten verstehen und alle Beteiligten einbeziehen. Um Mitarbeitende zu motivieren, müssten zudem bestehende Strukturen agiler werden. So bräuchte es beispielsweise für neue Projekte Teams, die unabhängig von Hierarchien gebildet werden und vom Azubi bis zum Vorstand die einbinden, die sich einbringen wollen. Bei der Zusammenstellung dieser „agilen Zellen“ komme es vor allem auf passende Kompetenzen an.

#### **Positive Botschafter in den eigenen Reihen finden**

Im Rahmen eines Nachhaltigkeitsprojekts wird dieser Ansatz bei der Stadt Detmold bereits gelebt. Davon berichtete Miriam Mikus, Kämmerin und Erste Beigeordnete der Stadt, in der Podiumsdiskussion. Alle Mitarbeitende können sich bei Themen wie der Innenstadtgestaltung mit eigenen Ideen einbringen und diese vor dem Verwaltungsvorstand pitchten. „Das motiviert und ist identitätsstiftend“, berichtete Mikus.

„Solche Vorgehensweisen sollten noch mehr nach draußen transportiert werden, um neue potenzielle Bewerbende zu begeistern.“

Stefan Heumann, Mitglied des Vorstands Stiftung Neue Verantwortung, wies in der Podiumsdiskussion darauf hin, dass zufriedene Angestellte zu entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Werbung um neue Talente würden. Gut gestimmte Mitarbeitende sollten daher zu „Advokaten der öffentlichen Verwaltung“ werden und so zu einem positiven öffentlichen Bild der Verwaltung beitragen.

Dass jetzt dringend an der Leistungsfähigkeit der Verwaltung gearbeitet werden muss, machte Lena-Sophie Müller, Geschäftsführerin der Initiative D21, in ihrem Impulsvortrag deutlich. Das Geschäftsmodell der Verwaltung passe sich nicht ausreichend an die aktuellen Herausforderungen an. „Ohne Leistungsfähigkeit erodiert das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Staat“, erläuterte sie. Die Verwaltung müsse sich zuerst selbst transformieren, damit die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen überhaupt gestaltet werden können. Dabei sei schnelles Handeln gefragt, denn „wenn das Vertrauen in den Staat einmal geschwächt ist, wird es umso schwieriger, dieses wieder zu erlangen.“

„Der Vertrauensverlust trifft in erster Linie die Kommunen“, sagte Ammar Alkassar, ehemaliger CIO des Saarlandes, „die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister dürfen mit der Verwaltungsdigitalisierung nicht alleine gelassen werden.“ In der Podiumsdiskussion hob er hervor: „Die Bürgerinnen und Bürger müssen sich auf den Staat verlassen können, wenn sie ihre täglichen Herausforderungen bewältigen.“ Dabei sollte der Auftrag im Mittelpunkt stehen, nicht die strikte Befolgung des Prozesses.

### **Starre Prozesse auflösen**

Die Verwaltung muss vor allem effizient sein. Darin waren sich die Referenten und Diskutanten einig. Sie sollte in erster Linie für die Menschen da sein und ihr Leben vereinfachen. Ihre Leistungen sollten einfach sein wie das Onlineshopping. Die reine Verfügbarkeit von Online-Diensten reiche dafür nicht aus. „Wir müssen von der Antragsdigitalisierung zur Prozessdigitalisierung kommen“, betonte Dirk Schrödter und verwies auf die Notwendigkeit einer „tiefen Digitalisierung der Verwaltungsprozesse“. Ziel müsse sein, dass Behörden medienbruchfrei arbeiten. So würde die Verwaltung zum „Motor der Digitalisierung“ und wäre auf die vor uns liegenden „extrem spannenden Zeiten“ vorbereitet.

Für Zehra Öztürk, stellvertretende Referatsleiterin im Amt für IT und Digitalisierung bei der Senatskanzlei Hamburg, liegt der Schlüssel zum Ziel vor allem in der Auflösung starrer Prozesse. Es fehle in vielen Verwaltungen noch immer an Basisstrukturen, mit denen sich Krisen gut bewältigen lassen. Wichtig sei dabei der Erwerb von Technologiekompetenz. Großes Potenzial sieht Tabea Hein, in Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI), die vor allem bei repetitiven Aufgaben zum Einsatz kommen könnten. Denkbar ist nach Aussage der Expertin für künstliche Intelligenz ein automatisierter Posteingang bis hin zu automatisch erstellten Protokollen. Auch in den Bereichen Big Data und Wissensmanagement könnte KI Mehrwerte stiften.

„Die Verwaltung hat ein Erkenntnisproblem, kein Umsetzungsproblem“, lautete das Fazit von Abschlussredner Jan-Ole Beyer vom Bundesministerium des Innern. Das Problem bestehe darin, zu erkennen, wie groß der Wandel tatsächlich ist, den die Digitalisierung mit sich bringt. Dabei sei „die digitale Transformation [...] eine Sache von Kopf und Kultur, nicht von Technologie.“ Echte digitale Transformation brauche am Ende Menschen und vor allem Organisationen, die den Wandel zulassen und ihn verteidigen. Dabei könnten Regeln auch mal ausgereizt oder verändert werden. Motivation, Methodik, messbare Ziele, Freiraum und Fehlerkultur – viel mehr sei nicht notwendig, sagte Jan-Ole Beyer. Denn „am Ende geht es nur um eins: gute Verwaltungsarbeit.“

(ve)

Stichwörter: Messen | Kongresse, MACH, Innovatives Management 2022, Personalwesen