Personalwesen

New Work gestalten

[24.09.2021] Eine Rückkehr zur Arbeit ausschließlich in Präsenz wird es nach dem Ende der pandemiebedingten Beschränkungen in der öffentlichen Verwaltung wohl nicht geben. Umso wichtiger ist es, die neue mobile Arbeitswelt jetzt nachhaltig zu gestalten.

Wenn sich in diesen Monaten die Rahmenbedingungen für das Arbeiten innerhalb der Verwaltungen und die organisatorischen Vorgaben für Weiterbildungsmaßnahmen in Präsenz lockern, ist allen Akteuren bewusst, dass sich die Verwaltungsarbeit sowie die Kultur der Zusammenarbeit insgesamt verändern wird. Die Corona-Pandemie hat den Trend zur Digitalisierung und zum Arbeiten im Homeoffice beschleunigt. Mit der ersten Öffnung und Begegnung in Präsenz kann in den Verwaltungen daher nicht sofort zur Tagesordnung übergegangen werden.
In den vergangenen Monaten und ganz aktuell mit der Umsetzung der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist der Anteil der Beschäftigten, die Telearbeit nutzen, rasant gestiegen und musste teilweise ad hoc umgesetzt werden. Die nachhaltige Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitsorganisation und die Einführung moderner Arbeitsformen stellt die Verwaltung und ihre Akteure jedoch vor große Herausforderungen. Neben dem Einhalten von Datenschutzregelungen und arbeitsvertraglichen Pflichten sind für die neue Arbeitsumgebung zahlreiche Aspekte der Führungs- und Team-Arbeit relevant.

Frühzeitiges Einbinden aller Akteure

Ein frühzeitiges aktives Einbinden der Führungskräfte sowie aller Akteure der unterschiedlichen Hierarchieebenen ist aus Gründen der Akzeptanz für das Arbeiten 4.0 und hinsichtlich des erforderlichen Paradigmenwechsels eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit aller Beteiligten in der neuen Arbeitswelt. Ziel sollte es sein, die Zusammenhänge der Aufbau- und Ablauforganisation im Kontext der dezentralen Ressourcenverantwortung zur Sicherstellung der Arbeitsorganisation zu verdeutlichen. Es hat sich bewährt, hierfür Management-Kompetenzen zu vertiefen. Daneben sollten die coronabedingten Praxiserfahrungen reflektiert und die Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung und Gestaltung der (mobilen) Telearbeit aktiv aufgegriffen werden.
In aktuellen Beratungsprozessen ist festzustellen, wie die Dienststellen gespannt und auch etwas in Sorge sind, was die Rückkehr in die Arbeitswelt in Präsenz bedeutet und wie Beschäftigte und Teams künftig mit den neuen Arbeitsformen umgehen werden. Teilweise sind sich Kollegen über viele Monate hinweg nicht mehr persönlich begegnet, Kommunikation hat auf ganz anderen Wegen, oftmals weniger intensiv oder aber gar nicht stattfinden können. Übergangsweise mussten Alternativen für die Kommunikationswege gefunden werden. Suboptimale Umstände, die seitens der Dienststellen jetzt festgestellt und in ihren teils ungewollten Entwicklungen bedauert werden.

Informelle Aspekte sind nicht zu unterschätzen

Eine Rückkehr zur ausschließlichen Arbeit in Präsenz wird es vermutlich nicht geben. New Work mit einem Mix aus mobilem oder alternierendem Arbeiten und der Präsenz im Büro wird künftig jeden einzelnen Beschäftigten betreffen und somit die Zusammenarbeit, Kommunikation und den Führungsalltag in der digitalen Verwaltung bewegen. Neben einer Dienstvereinbarung zum „Mobilen Arbeiten“ als wesentliche

Voraussetzung und Grundlage für ein rechtssicheres und einheitliches Agieren ist es insbesondere erforderlich, die handelnden Akteure für den anstehenden Paradigmenwechsel zu gewinnen und entsprechend in die Verantwortung zu nehmen. In diesem Zusammenhang wird erfahrungsgemäß zunächst auf formaler Ebene auf Aspekte wie Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibungen und weitere Instrumente wie die Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung (ADGA) abgestellt.
Nicht zu unterschätzen sind jedoch die informellen Aspekte. Das bedeutet, Veränderungen in der Kommunikation, in der Zusammenarbeit sowie in den Arbeitsabläufen der virtuellen Teams einen angemessenen Stellenwert beizumessen. Notwendig ist zudem der Wille, sich gegebenenfalls von etablierten Arbeitsprozessen zu lösen und Vorbehalte im Umgang mit der Telearbeit – die sich übrigens unabhängig von der Altersstruktur feststellen lassen – abzubauen. Dienststellenseitig kann dieses durch entsprechende Team-Entwicklungsprozesse gefördert werden.

Erfolgsfaktoren

Zu den Erfolgsfaktoren bei der Etablierung der mobilen Arbeit und den damit einhergehenden Veränderungen in der Zusammenarbeit zählen also insbesondere die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung im Kontext New Work und Digitalisierung sowie die Stärkung der Führungskräfte in ihrer Rolle zum Führen aus der Ferne. Essenziell sind zudem Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für eine sachgerechte Festlegung der Eignung von Stellen sowie eine Dienstvereinbarung zur mobilen Telearbeit. Die verschiedenen Interessengruppen sollten durch Bildung einer Arbeitsgruppe aktiv eingebunden und die Veränderungskultur durch Kommunikation und Beteiligung gefördert werden. Wichtig ist zudem, gegenseitige Erwartungen und Wünsche im Hinblick auf moderne Arbeitsformen zu klären, die Auswirkungen der neuen Arbeitswelt und deren Bedeutung für die Verwaltungskultur zu untersuchen und geeignete Instrumente zur strukturierten Planung und Umsetzung des Digitalisierungsprozesses einzusetzen. Das können beispielsweise Werkzeuge aus der klassischen und agilen Projektarbeit sein. Zu guter Letzt sollten die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsprozesse sowie die Anforderungen an eine zukunftsfähige Personal- und Führungskräfteentwicklung berücksichtigt und Möglichkeiten zur Geschäftsprozessoptimierung und Organisationsentwicklung genutzt werden.
Um sich gemeinsam gut auf diese Veränderungen einlassen zu können, ist es zu kurz gedacht, die Neuerungen ausschließlich per Dienstvereinbarung lösen zu wollen – ein solcher Ansatz wird erfahrungsgemäß nicht funktionieren.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe September 2021 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, New Work