Hannover

Masterplan Personal

[30.06.2023] Mehr Tempo bei Stellenbesetzungen, ein modernes Karriere-Center und neue Arbeitsplatzwelten – unter anderem diese Maßnahmen sieht der Masterplan Personal für Hannover vor. Niedersachsens Landeshauptstadt will so im Wettbewerb um die besten Köpfe besser bestehen.

Der Fachkräftemangel setzt Kommunen besonders unter Druck. Zum einen sind sie stark vom demografischen Wandel betroffen. Zum anderen erschwert es ihnen das starre Rahmenwerk der Tarifverträge, neue Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen. Auch Niedersachsens Landeshauptstadt Hannover steht vor diesen Herausforderungen. Bis 2030 geht ein Drittel ihrer Beschäftigten in den Ruhestand. Allein im Jahr 2023 sind es knapp 600 Personen. Für die Verwaltung Grund genug, ihr Personal-Management zu reformieren.
In einer agilen Projektstruktur hat sie das Thema deshalb in allen Facetten beleuchtet und einen Masterplan Personal 2025 erarbeitet. Er umfasst ein Bündel an Maßnahmen und Projekten, die zu mehr Dynamik und Erfolg im Personal-Management führen sollen. Am Diskussionsprozess beteiligt waren alle Mitbestimmungspartner. Es handelt sich also beim Masterplan nicht um ein Top-down-Projekt, erarbeitet allein von der Führungsebene und umzusetzen von der Organisation. Durch die Beteiligung in der Breite stammen die Ideen aus vielen Bereichen der Verwaltung, die nun in einem schlagkräftigen Ergebnis zusammengeführt sind.

Neun Fokusthemen

Inhaltlich besteht der Masterplan aus insgesamt neun Fokusthemen, die in den kommenden Monaten umgesetzt werden und einen aktiven Veränderungsprozess einleiten sollen. Alle zahlen sie auf das Thema Arbeitgebermarke (Employer Branding) ein. Denn nur wenn diese positiv ist, kann gutes Personal für die Stadt Hannover gewonnen werden. Damit die Stadt bestehendes Personal nicht wieder verliert, muss sie zudem ein ansprechendes Arbeitsumfeld bieten. Dazu zählt, dass alle Beschäftigten langfristig eine Perspektive bei der Stadt haben. Auch soll es in allen Berufsfeldern möglich sein, sich weiterzuentwickeln und neue Herausforderungen bei der Stadt als Arbeitgeberin anzunehmen. Der Fachbereich Personal und Organisation sieht sich in diesem Prozess in der Rolle des Gestalters und des Coaches.
Insbesondere drei Themencluster sind als kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Masterplans zu bewerten: der Aufbau eines professionellen Karriere-Centers, schnellere Personalgewinnungsprozesse und die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft. Das Karriere-Center soll Abteilungs- und Bereichsgrenzen innerhalb der Verwaltungsstruktur aufheben. Expertinnen und Experten aus dem Bereich Personal und Organisation sollen hier gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen aus den Fachabteilungen die Personalgewinnung und -bindung von morgen gestalten. Bislang führten getrennte Zuständigkeiten im Prozess der Personalgewinnung mitunter dazu, dass in den Bewerbungsverfahren Wissen verloren ging. Auch konnten die Kandidatinnen und Kandidaten nicht ganzheitlich betreut werden.

Active Sourcing statt Stellenanzeige

Im Karriere-Center soll außerdem erarbeitet werden, wo und wie Hannover erfolgreich Personal für die Aufgaben der Zukunft gewinnen kann. Statt der klassischen Stellenanzeige setzt die Stadt auf Active Sourcing, wird dabei stärker eine direkte Ansprache fokussieren und auch die Ansprache potenzieller

Kandidatinnen und Kandidaten neu bewerten. In diesem Zusammenhang spielt das Thema Fehlerkultur eine wesentliche Rolle. Wenn neue Ansätze ausprobiert werden, muss Raum für Fehler sein.
Um mehr gutes Personal zu gewinnen, sind Stipendien für Studierende und Auszubildende vorgesehen und auch für Quereinsteigende will sich die Verwaltung öffnen. Zudem sollen Stellenbesetzungsverfahren schneller vonstatten gehen. Bislang dauerten sie in Hannover oft länger als sechs Monate. Gutes Personal geht in dieser Zeit verloren, weil konkurrierende Organisationen schneller Zusagen und Angebote gemacht haben. Im Rahmen von Workshops wurden die Prozesse deshalb komplett neu gedacht. Künftig sollen zwischen Stellenanzeige und Zusage nur noch 48 Tagen liegen. Spätestens sieben Tage nach dem letzten Bewerbungsgespräch erfolgt die Zusage an den besten Kandidaten oder die beste Kandidatin. Den Bewerbenden soll dies signalisieren, dass sich die Stadt ernsthaft um sie bemüht und ihr Interesse wertschätzt. Aus dem Karriere-Center wird außerdem explizit eine Person die Kandidatinnen und Kandidaten vom Bewerbungseingang bis in die ersten Tagen im neuen Job begleiten. Das soll ein gutes Ankommen und die erfolgreiche Einarbeitung in die neue Tätigkeit im jeweiligen Fachbereich sicherstellen.

Qualifizierte Mitarbeitende binden

Damit qualifizierte Mitarbeitende die Stadt als Arbeitgeberin nicht nach kurzer Zeit wieder verlassen, sind die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und ein förderliches Umfeld wichtige Bausteine. Das dritte Thema fokussiert daher den Arbeitsplatz der Zukunft. Neben einer professionellen Arbeitsplatzausstattung, wie sie mittlerweile in fast allen Unternehmen zum Standard gehört, sollen bei der Stadt Hannover alle Bereiche auf das Thema New Work überprüft werden: Wo ist ein Mix aus modernen Methoden wie agiles Arbeiten oder Design-Thinking-Prozesse möglich, kombiniert mit einem Umfeld, das moderne Arbeit unterstützt? Um hierauf Antworten zu finden, ist eine genaue Kenntnis der Abläufe wichtig. Erst dann lässt sich ermitteln, wie die Vorgänge so aufeinander abgestimmt werden können, dass die Arbeit einerseits Spaß macht und zugleich effizient erledigt werden kann. Dazu gehört auch, dass Büro- und andere Arbeitsplätze auf die jeweilige Aufgabenerfüllung zugeschnitten sind.
Dunkle Büros und Schreibtische voller Aktenberge sollten im Zeitalter der Digitalisierung der Vergangenheit angehören und Vorgänge – wo möglich – digital bearbeitet werden. Wenn es der Verwaltung gelingt, schnell und zielgerichtet auf Anfragen und Anträge zu reagieren und moderne Kommunikationskanäle zu bedienen, kommt das nicht nur bei den Bürgerinnen und Bürgern gut an, sondern sorgt auch bei den Verwaltungsmitarbeitenden für mehr Freude an der Arbeit.

Tests zum Thema New Work

In drei Pilotbereichen hat die Stadt Hannover in den Jahren 2021 und 2022 Tests zum Thema New Work durchgeführt. Büros wurden entsprechend umgebaut und gemeinsam mit den Beschäftigten auf deren Bedürfnisse abgestimmt. Involviert war auch ein Team aus Organisatoren und Architekten, welche die Büros neu strukturiert haben. Die Piloten waren sehr erfolgreich, und sollen nun flächendeckend in der Verwaltung umgesetzt werden. Im Jahr 2023 hat die Stadt außerdem in Kooperation mit der Hochschule Hannover ein Pilotprojekt zur Vier-Tage-Woche gestartet. Untersucht werden soll, ob moderne Arbeitszeitmodelle dabei helfen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und im Kern zu mehr Arbeitszufriedenheit beitragen.
Strategisch ist es wichtig, auch die Fach- und Führungskräfte auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Das heißt: Neben den bereits seit Langem bestehenden Weiterbildungsprogrammen soll insbesondere der Bereich des individuellen Coachings ausgebaut werden. Der Effekt eines Seminars ist schnell verpufft. Durch begleitendes Coaching können die Führungskräfte das Erlernte hingegen in ihrem konkreten beruflichen Umfeld fortlaufend reflektieren. Nur so können langfristig Veränderungsprozesse etabliert werden, um den Transformationsprozess hin zum Arbeitsplatz der Zukunft zu gestalten und zu leben.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Juni 2023 von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, Hannover, New Work, Fachkräftemangel