Kiel

Navigate the Future

[08.08.2024] Angesichts zahlreicher aktueller Herausforderungen wächst der Druck auf die öffentliche Verwaltung, sich zu modernisieren. Wie das gelingen kann, zeigt die schleswig-holsteinische Landeshauptstadt Kiel, die sich schon länger auf Reformkurs befindet.

Die aktuelle wirtschaftliche Schwächephase, vielgestaltige Herausforderungen und Umbrüche üben gleichermaßen Druck auf öffentliche Haushalte, Prozesse, Organisation und Mitarbeitende aus. Die schleswig-holsteinische Landeshauptstadt Kiel ist schon etwas länger auf Reformkurs und jetzt unter dem Motto „Navigate the future“ unterwegs. Dabei werden Leadership, funktionale Teams und die Menschen als entscheidender Faktor zur Erfüllung der Aufgaben herausgestellt. Die Stadt setzt auf die Transformation der Organisation und verbindet hier Innovation mit der Neuinterpretation klassischer Ansätze. Das schafft Resilienz und Zukunftsfähigkeit sowie weniger Reparaturbetrieb. Dieses Versprechen der Transformation löst die Verwaltung dabei nicht für sich ein, sondern handelt für die Menschen der Stadt. In Kiel wird bewiesen, dass sich Zustände ändern lassen, statt an Komplexität, Personalmangel und schlechter Laune zu ersticken – zum Beispiel mit dem im Jahr 2022 gegründeten Stadtamt (City Office), das alle wesentlichen Bürgerservices aus einer Hand anbietet. Eine moderne Verwaltung ist Demokratie pur und ermöglicht gesellschaftliche Teilhabe. Die Kieler Verwaltung knackt die Silos und schafft mehr Satelliten, sorgt für mehr Bewegung, offene Zugänge in die Verwaltung und damit letztendlich für bessere Leistungen und Stimmung bei allen. Kurz zusammengefasst wirkt die Vierercombo Personal stärken, Führung empowern, Prozesse und Organisation anpassen sowie Onlinedienste etablieren. Aber was heißt das genau?

Personal stärken

Die im Juni 2019 eingeführte Strategie „Personal stärken“ zeigt Wirkung. Der mittlerweile erreichte Fortschritt kann sich sehen lassen und ist mit konkreten Kennzahlen, wie der Stabilisierung der Stellenbesetzungsquote, geringerer Fluktuation, mehr Einstellungen und mehr Ausbildung belegbar. Es gelingen neue Initiativen und Zugänge wie das Traineeprogramm Stadt*Talente, das freche Personalmarketing Frischköppe und ein legendäres Recruiting-Event mit dem Deutschen Handballmeister THW-Kiel. Entscheidend waren die bereits zweimalige Fortschreibung – Personal stärken II 2021 und Personal stärken III 2023 – und die Einbindung des Rates, der alle drei Drucksachen einstimmig mitgetragen hat. Damit wurde der Kurs klar bestimmt und mit dem notwendigen Rückenwind versehen. Wenn am Arbeitsmarkt weniger Köpfe gefunden werden, muss umso mehr auf vielfältige Fähigkeiten, neue Zugangswege in die Verwaltung und Herkünfte der Mitarbeitenden gesetzt werden. Das heißt konkret: Es geht um Einsatz von Technologien und Methoden (Digitalisierungspotenziale), um Sinnhaftigkeit der Arbeit, Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung. Zentral werden die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses und das soziale Miteinander sein. Die Stadtverwaltung will die Zukunft der Zusammenarbeit über die einfache Übersetzung New Work hinausdenken und zusammen weiterentwickeln.

Verantwortung durch Entscheidungen

Dabei kann Führung (Leadership) als optimistische Zukunftsgestaltung gelingen, wenn eben nicht nur die Gegenwart in die Zukunft fortgeschrieben, sondern gemeinsam entwickelt wird. Nur ein Mehr desselben zu fordern und alles wie bisher zu tun, wird nicht mehr funktionieren. Nicht nur, weil jetzt mal wieder Geld im Haushalt fehlt, sondern, weil immer weniger Menschen am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Alle Führungskräfte sind Motoren der Transformation, entwickeln Strategien, stoßen praktische Umsetzungen an und benötigen eine Kompetenz, die Vielfalt und Diversität fördert. Es braucht Verbundenheit zu den Aufgaben und Menschen. Vor allem muss Verantwortung durch Entscheidungen übernommen werden. Die Zeitenwende macht mehr als deutlich: lieber eine falsche Entscheidung als zehn aufgeschobene. Diese Change-Prozesse gehören zu den schwierigsten Aufgaben überhaupt und erfordern Mut sowie Ausdauer. Die Kieler Verwaltung ist stolz, dass ihre strategischen Ansätze tragen und jetzt vielfältige Ergebnisse lebendig werden. Dazu gehören die Etablierung von Ki:GO als Transformationsprogramm, das Digitalisierung ämterübergreifend treibt und steuert, einschließlich eines Boards als Entscheidungsgremium sowie die Neugründung oder -ausrichtung von einzelnen Ämtern, darunter Stadtamt, Amt für Innovation und Zentrale Dienste, Personal- und Organisationsamt, als organisatorisches Empowerment. Dazu zählen außerdem eine neue Geschäftsanweisung Organisation, die Standards setzt und dabei dezentrale Autonomie und zentrale Steuerung und Services gleichzeitig stärkt sowie die Überarbeitung der 20 Jahre alten Führungsleitsätze durch die Mitarbeitenden zu zeitgemäßen „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“.

Aktiv gestalten statt gestaltet werden

Zu den Ergebnissen gehören darüber hinaus das Leadership-Forum mit allen Führungskräften der Landeshauptstadt als Auftakt zu einer systematischen Führungskräfteentwicklung, neue Formate wie ein Hackathon zur Entwicklung von Onlineformularen und der Anpassung von Prozessen (wir berichteten), die neue FLEX:Unit als agiles Einsatz- und Unterstützungsteam in einem Umfang von 50 Stellen für alle Ämter und Referate sowie die Neuausrichtung der Zentralabteilungen der Fachämter als Zukunftsabteilung und Ermöglicher (Enabler) von Innovation, Steuerung und zeitgemäßer Intendanz; zudem der Fokus auf Teams und Tandems (funktionsfähige Vertretungsregeln) als kleinste Einheit für wirksames Handeln und schließlich die Entwicklung einer Diversitätsstrategie, die Individualität und Unterschiede anerkennt, Vielfalt einbezieht und in bessere Lösungen praktisch umsetzt. Kiel ist überzeugt, dass die Gesamtheit der Ansätze sukzessive zu Fortschritt führt und eine funktionierende Stadt sichert. Innovation stärkt Demokratie. Resilienz, sagt Google, ist die dynamische Fähigkeit eines Menschen, mit widrigen Umständen umzugehen. Sicher ist dabei: Qualifiziertes Personal ist und bleibt die zentrale Säule für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit einer wirksamen Kommune und ist auch die Grundlage, agile Methoden erfolgreich einzuführen. Und Kiel ist noch lange nicht fertig, auch wenn scheinbar unverrückbare Dinge angepackt wurden. Die Landeshauptstadt will aktiv gestalten, anstatt gestaltet zu werden.

Auf Stellenaufwüchse verzichten

Erfahrungen haben gezeigt, dass ein koordiniert-dezentraler Ansatz grundsätzlich am erfolgversprechendsten wirkt. Weiter sollte die Verwaltung alles daran setzen, sich von den bürokratischen Ketten und dem Behörden-Pingpong zu befreien. Es braucht den Mut, unkonventionell vorzugehen und vor allem einfach zu machen. Die Kommunen müssen jetzt gestärkt und mit einer angemessenen Finanzausstattung versehen werden. Dies muss auch mit einer Reduktion beziehungsweise Neuordnung von Aufgaben (Zuständigkeiten) auf Basis konsequenter digitaler Prozesse einhergehen. Innovation ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit und eine nachhaltig-wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung auf allen staatlichen Ebenen. Im Angesicht der demografischen Entwicklung und des Arbeitskräftemangels sollte ab sofort regelhaft auf weitere Stellenaufwüchse verzichtet werden.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe August 2024 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, Kiel, Hackathon, Digitalisierung