



## Das Potenzial zukunftsorientierter Städte

### Talent-Management in Kommunen

Meinrad Bumiller, Studium der Philosophie, Pädagogik und Theologie (Universitäts Diplom), Interdisziplinäres Postgraduiertenstudium in Europarecht, -wirtschaft, -politik (Master of Advanced European Studies), Trainer bei der BVS

#### Summary

Es geht nicht um bloße Werbung von Mitarbeitern und nicht um das verzweifelte Suchen von Superstars. Kommunen müssen vielfältige Wege beschreiten, um das Potenzial der Mitarbeitenden zu entfalten und talentierte Personen zu gewinnen.

*Für das Können gibt es nur einen Beweis: das Tun.*

*Marie von Ebner-Eschenbach*

Ein Wort alarmiert Unternehmen, Organisationen, Behörden – Talent-Management. Aktueller Anlass dafür ist der wachsende Mangel an qualifizierten Fachkräften. Tiefere Ursache ist der demographische Wandel – immer weniger junge Menschen kommen in die Arbeitswelt. Verstärkt wird dies derzeit durch die boomende Wirtschaft. Letzteres kann sich auch wieder ändern, etwa durch die Digitalisierung – ersteres nicht. Auch werden die Aufgaben, die Mitarbeitende in Kommunalverwaltungen bewältigen müssen, immer komplexer.

Natürlich gibt es beim Fachkräftemangel große Unterschiede je nach Branchen und Regionen. Aber insgesamt gilt: Unternehmen, kommunale Behörden, Krankenhäuser, die Polizei – sie alle sind mehr denn je gefragt, aber ihnen fehlen Mitarbeiter. Für junge Menschen, die gerade ihre Ausbildung beenden, eine gute Nachricht. Für Personalchefs ein Alptraum. Man muss allerdings genau hinschauen auf dieses Phänomen: Es fehlt nicht einfach an Menschen, die Arbeit suchen. Es fehlt an gut ausgebildeten, hoch motivierten und agilen Mitarbeitern, die schnell anspruchsvolle Tätigkeiten selbständig übernehmen können. Weiterhin gibt es jedoch arbeitslose Personen. Und es gibt arbeitssuchende Migranten aus nahen und fernen Ländern, die allerdings meist nicht genügend qualifiziert sind und nicht die nötigen Sprachkenntnisse haben. Fachkräfte fehlen, Talente werden gesucht – dieser Trend ist so stark, dass manche von einem „war for talents“ sprechen.

## **Wissen – Kompetenzen – Bildung**

Man muss in einen sehr alten Text schauen, um die Herkunft des Wortes Talent zu verstehen. Im Matthäus-Evangelium (Kap. 25) erzählt Jesus ein Gleichnis und verwendet dabei eine damalige Maßeinheit (talentum) für Silbermünzen. Ein vermögender Mann verteilt an seine Knechte verschiedene Mengen von Talenten – jedem nach seinen Fähigkeiten. Diese gehen allerdings unterschiedlich damit um – einige wirtschaften erfolgreich, andere vergraben die Silbermünzen. So wurde Talent zum Begriff für Begabung. Die jesuanische Pointe dabei ist: Jeder und jede soll mit seinen und ihren Talenten – welche und wie viele es auch immer sind – arbeiten. Das gibt auch einer modernen Personalentwicklung eine Leitidee: Menschen sind verschieden; alle haben unterschiedliche Begabungen; es kommt darauf an, dass sie diese nicht vergraben, sondern einsetzen. Talent-Management muss dieses unternehmerische Ethos fördern.

Mindestens drei weitere Begriffe sind wichtig, um heute ein wirksames Talent-Management zu betreiben: Wissen – Kompetenz – Bildung. Ohne solides Wissen – wissenschaftlich überprüft – kann man keinen modernen Beruf ausüben. Wenn ich nicht weiß, was im Gesetz steht, kann ich keinen Verwaltungsbescheid erstellen. Möglichst viel zu wissen, reicht aber nicht. Ich muss es auch anwenden können. Dann spricht man von Kompetenzen. Kompetent ist, wer in offenen Problemsituationen kreativ und selbstorganisiert handeln kann, definiert John Erpenbeck treffend die moderne berufliche Anforderung. Er nennt vier Kategorien von Kompetenzen, die Mitarbeitende heute brauchen:

- ▶ Personale Kompetenz: Sich selbst gegenüber klug und kritisch sein, Werte und Ideale entwickeln;
- ▶ Aktivitäts- und Handlungskompetenz: Wissen und Können, Werte und Ideale willensstark umsetzen;
- ▶ Fach- und Methodenkompetenz: Mit fachlichem und methodischem Wissen Probleme schöpferisch bewältigen;
- ▶ Sozial-kommunikative Kompetenz: Mit Anderen kreativ kommunizieren und kooperieren.

Die globale Wissensgesellschaft verlangt noch mehr: Wissen und Kompetenzen in unterschiedlichen Kontexten adäquat einsetzen, übliche Routinen kritisch reflektieren, sich in einer globalisierten Welt auf neue Menschen und unbekanntere Situationen einstellen. Das nennt man Bildung. Ein Gebildeter weiß nicht auf jede Frage eine Antwort, vielmehr ist er in der Lage, die üblichen Antworten von heute zu hinterfragen.

Dies ist in jeder Organisation wichtig, will sie komplexe Herausforderungen bewältigen. Bildung ist das Selektionsprogramm für die moderne Datenflut (Dietrich Schwanitz).

Talente sind also nicht ein Haufen Silbermünzen, sondern Menschen mit ihrem Wissen, ihren Kompetenzen, ihrer Bildung. Dazu kommen sollte noch der Wille, diese auch aktiv einzubringen in einem bestimmten Beruf, in einem Team, in einer Organisation. Das nennt man dann Motivation. Wenn man diese Zusammenhänge berücksichtigt, wird klar, dass man Talente nicht einfach managen kann wie Projekte. Man kann Talente auch nicht suchen wie Pilze im Wald oder wie Verbrecher mittels Rasterfahndung.

## **Grundlegende Prinzipien für das „Management“ von Talenten**

Talent-Management als neue Herausforderung verlangt als erstes, Menschen nicht als Kostenfaktor, sondern als Potenzial – vielleicht sogar als Schatz wahrzunehmen. Die englischen Begriffe Human Resources oder People Management bringen dies zum Ausdruck. Das Gegenteil heißt Personalbewirtschaftung. Daraus folgt, dass Führung und Management primär der Umgang mit Menschen ist und nicht das Organisieren von Abläufen oder Finanzen.

Zweites Prinzip: Talente entfalten kann nur, wer die Vielfalt der Menschen ernst nimmt und wertschätzt. Es gibt eben nicht einfach Begabte und Unbegabte. Es gibt unendlich viele Fähigkeiten – niemand hat alle, jeder und jede haben einige. Talent-Management verlangt ein multidimensionales Verständnis von Wissen, Kompetenzen und Bildung: Theorie und Praxis, schnelles und langsames Denken (Daniel Kahnemann), Zuhören und Präsentieren, Differenzierung und Abstraktionsfähigkeit, Empathie und Risikobereitschaft, Experimentierfreude und Reflexionsfähigkeit und vieles mehr. Im Übrigen brauchen auch Hochbegabte Training, damit ihre Talente zu Kompetenzen werden.

Drittes Prinzip: Talente erkennen funktioniert vor allem durch das Übertragen von Aufgaben und durch die gemeinsame Reflexion der Aufgabenerledigung. Erst wenn ich etwas tue, sehe ich, ob ich es kann – und meine Vorgesetzten auch.

Will man gute Mitarbeitende finden, binden und entwickeln – also ein systematisches Talent-Management betreiben – wird man sich folgenden Handlungsfeldern widmen müssen:

## **Talente in die Organisation bringen**

Heute bewerben sich nicht mehr Menschen bei Unternehmen, sondern Unternehmen bei Menschen. Das verlangt ein aktives und kreatives Personal-Marketing: In Schulen und Hochschulen gehen und die Organisation mit ihren Berufen und Möglichkeiten vorstellen. Den Internetauftritt gut gestalten, vor allem mit Blick auf junge Menschen. Eine eigene Ausbildung aufbauen. Hospitationen und Praktika in unterschiedlichen Formen ermöglichen. Möglicherweise auch Menschen aus anderen Ländern anwerben und – das ist entscheidend – diese qualifizieren. Gerade eine Kommunalverwaltung muss wissen, dass die eigenen Mitarbeiter als „Botschafter“ wirken – positiv oder negativ.

## Talente an die Organisation binden

Gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind flüchtig. Sie kennen ihren Marktwert. Ökonomisch gesprochen, haben wir einen Arbeitnehmer-Markt. Lange Zeit war das anders, und manche Organisationen verhalten sich immer noch so, als kämen die Bewerber von alleine. Zunächst einmal verlangt das eine faire Bezahlung. Kommunale Betriebe und Behörden, auch soziale Dienstleistungsunternehmen werden sagen, dass sie mit den großen Konzernen da nicht mithalten können. Die gute Nachricht heißt aber: Geld allein bindet Talente nicht! Manches spricht sogar dafür, dass andere Faktoren inzwischen wichtiger sind. Ganz oben in der Wunschliste der jungen, gut Qualifizierten stehen folgende Erwartungen:

- ▶ **Entwicklungs-Perspektiven:** Dazu gehören großzügige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernchancen.
- ▶ **Work-Life-Balance:** Das meint familiengerechte und Lebensphasen-bezogene Arbeitszeiten, die Möglichkeiten von Telearbeit, Home-Office.
- ▶ **Teamarbeit und interdisziplinäre Kooperation:** Dazu gehören auch Teamentwicklung und Räume der Kommunikation, eine Kultur, die Austausch von Wissen und Ideen pflegt.
- ▶ **Sinnvolle Arbeit,** die einen Beitrag für die Gesellschaft leistet, von der ich erzählen und auf die ich stolz sein kann. Das verlangt eine gelebte Werteorientierung, die nicht nur in Hochglanzprospekten steht.

## Die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Talente erkennen

Talente erkennt man nicht durch Tests, sondern durch die Übertragung von Aufgaben. Dabei sollte eine behutsame Steigerung eingebaut werden von einfachen zu anspruchsvollen Projekten. Beispiele sind: Für ein bestimmtes Problem Lösungsvorschläge erarbeiten, einen Workshop vorbereiten und moderieren, Bürger zu einem Thema befragen, ein neues Konzept präsentieren, begrenzte Führungsaufgaben bei Projekten übernehmen. Man kann auch einen Wettbewerb in der Organisation ausschreiben: Konkrete Vorschläge zu einem bestimmten Thema entwickeln. Warum nicht Azubis oder die jungen Mitarbeitenden in einer Stadtverwaltung innovative Ideen für eine Problemlösung entwickeln lassen? Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden auch mal fragen, was sie sich zutrauen, was sie lernen wollen, welche Verantwortung sie übernehmen möchten.

## Talente fördern und entwickeln

Der Leitgedanke heißt: Nicht primär auf die vorhandenen Schwächen fokussieren, sondern Stärken stärken. Von Führungskräften verlangt dies, genau auf ihre Mitarbeiter zu schauen, ständig das Gespräch zu suchen, Feedback zu geben und einzufordern. Ein notwendiges Instrument dafür ist das regelmäßige Mitarbeitergespräch. Hier muss das Thema Entwicklungswünsche und Entwicklungsbedarf verankert werden.

Personalentwickler brauchen heute viel Phantasie, um mit neuen Wegen Talente zu fördern: Kurse, die Zusatzqualifikationen vermitteln, bringen Personen weiter. Hospitationen oder Praktika in anderen Bereichen oder gar in einer anderen Organisation gewähren andere Perspektiven. Coaching bzw. Supervision fördert

Mitarbeitende in schwierigen Situationen. Man kann Personen in einem Zirkel versammeln, in dem kollegial Fälle oder Themen bearbeitet, fachliche Exkursionen durchgeführt, Referenten eingeladen werden. Neuen Mitarbeitern Mentoren zur Seite stellen, beschleunigt die Einarbeitung. „Kreativ-Tage“ einführen: Eine Mitarbeiterin bekommt einen Tag frei, um eine bestimmte Idee weiter zu entwickeln. „Kreativ-Räume“ zur Verfügung stellen, in denen Tüftler Dinge ausprobieren können. Klar definierte Verantwortlichkeiten lassen Mitarbeitende wachsen. Review-Workshops und Team-Klausuren bieten Lernchancen. Auslands-Praktika ermöglichen interkulturelles Lernen. Im Zuge der europäischen Integration sollten eigentlich alle kommunalen Mitarbeiter einmal in irgendeiner europäischen Stadt hospitiert haben. Mit einer Hochschule in einem Forschungsprojekt kooperieren, kann komplexe Probleme lösen helfen. Statt der Wissensvermittlung durch Lehrende rückt das selbstorganisierte Lernen von Einzelnen und Teams in den Vordergrund. Im Blick ist nicht mehr nur der lernende Mitarbeiter, sondern die lernende Organisation.

## Talente erhalten

Der Feind aller talentierten Menschen ist Standardisierung und Routine! Beides haben Organisationen und Behörden lange betrieben. Früher war das richtig – heute ist es tödlich. Gerade kreative Talente sind oft freiheitsliebend und eigensinnig. Wenn man ein einheitliches Management mit unzähligen Regeln über alle Mitarbeitenden stülpt, verliert man sie. Es kommt darauf an, Unterschiede nicht zu nivellieren, sondern individuelle Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

Die alte Idee der Job-Rotation ist zentral für ein systematisches Talent-Management. Herausforderungen durch neue Aufgaben, verbunden mit einem Perspektivenwechsel erhalten und entfalten Wissen, Kompetenzen, Bildung. Das verlangt auch, die unselige Fixierung auf bestimmte Diplome zu relativieren. Warum soll nicht ein erfahrener Techniker in einer Kommunalverwaltung irgendwann in den sozialen Bereich wechseln? Entwicklungs-Assessment-Center in der Mitte der beruflichen Karriere könnten ein Instrument sein, um zu verhindern, dass Mitarbeitende irgendwann in der Routine erlahmen und intellektuell einschlafen.

Die Weisheit der Alten ist das vergessene Potenzial in vielen Organisationen. Lange hat man die Älteren mit irgendwelchen Frühpensionierungsprojekten entsorgt. Abgesehen von schwerer körperlicher Arbeit gibt es keinen Grund, warum Ältere weniger leistungsfähig sein sollen. Im Gegenteil: Erfahrungswissen ist gerade im kommunalen Handeln entscheidend. Talente werden kaum erhalten, wenn man Personen über 65 Jahre einfach weiter beschäftigt. Kreativer wäre das Angebot einer „Auszeit“, die Reflexion, neue Wahrnehmungen und Lernen ermöglicht. Worum es geht, hat Albert Schweitzer prägnant formuliert: „Man wird nur alt, wenn man seinen Idealen Lebewohl sagt! Mit den Jahren runzelt die Haut, mit dem Verzicht auf Begeisterung aber runzelt die Seele.“

In der Wissensgesellschaft ist es entscheidend, eine Organisations-Kultur aufzubauen, die gemeinsames Lernen und bereichsübergreifenden Wissensaustausch fördert: Mitarbeiter begegnen sich häufig face to face (Kantine, Kaffeemaschine...), wo Entfernungen dies erschweren, werden IT und neue Medien genutzt; sie bringen ihre vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen aktiv ein (Wissensaustausch, Workshops...); alle lernen eine gemeinsame „Sprache“ (Unternehmenskultur, gemeinsame Werte und Visionen...); alle profitieren von Erfolgen (ausgesprochene Anerkennung...). Dies gilt nicht nur für High-Tech-Betriebe, sondern auch für Kommunen, die hohe Lebensqualität schaffen wollen.

## Wohin geht die Reise?

Personalverantwortliche in Kommunen klagen oft über die engen Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst. Doch Kommunen haben wenigstens zwei ureigene Stärken: Sie ermöglichen das Arbeiten in der eigenen Region, womöglich in der Heimat. Und sie kümmern sich um die ganze Breite des menschlichen Lebens: Wohnen und Mobilität, Sicherheit und Ordnung, Kultur und Bildung, Migration und soziale Integration. Die Arbeit kommunaler Mitarbeiter ist unendlich vielseitig, spürbar sinnvoll und wird von Bürgern wertgeschätzt. Das sollten Kommunen herausstellen, anstatt über den TVÖD zu jammern.

Kommunen stehen in einem weltweiten Wettbewerb und werden deshalb weniger hoheitlich, eher unternehmerisch agieren müssen. Ihre Stärken dafür sind nicht laufende Verwaltungsreformen, sondern agile Mitarbeiter, die ihre (vielleicht schlafenden) Talente entfalten können. Dazu braucht es Teamarbeit mit großer Autonomie, flache Hierarchien, moderierende Führung, lebendige Kommunikation und ämterübergreifende Kooperation. Es braucht Freiheiten für Einzelne, Ermutigung zum Experimentieren, laufende Reflexion von Wirkungen. Fehler und Niederlagen sind dabei Teil des kollektiven Lernens. Talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirken Innovationen. Umgekehrt gilt aber auch: Innovative Kommunen ziehen Talente an!

## Literatur

Faix, Werner und Auer, Michael: Talent. Kompetenz. Management; Band 1 und 2, 2010

Arnold, Rolf und Erpenbeck, John: Wissen ist keine Kompetenz, 2014

Gardner, Howard: Intelligenzen: Die Vielfalt des menschlichen Geistes, Stuttgart 2002, Klett-Cotta