

Smart-City-Challenge

Transferpaper No 1

Personal für Digitalisierungsprojekte in Kommunen gewinnen & binden

*Stichworte: Smart City, Fachpersonal, Ressourcen, New Work,
Transfer, Fluktuation*

#DABB

DigitalAgentur
Brandenburg

Stand: September 2022

Erstellt von: Dr. Doreen Burdack, DigitalAgentur Brandenburg
(DABB)

Mitarbeit von: Peter Siebert (DABB), Steffi Klein (DABB), Olga
Derendjajeva (DABB), Madleen Poeser (DABB), Denny Thimm
(DABB), Christine Gebler (Heidelberg), Frank Friedrich (Bad
Belzig), Mike Schubert (Potsdam), Cathleen Rohr-Mehani
(Cottbus), Karen Laßmann (Berlin), Oskar Starick (Guben).

Die Challenge

Die Transformation zu einer smarten Kommune steht und fällt mit den geeigneten Personen, die diesen Prozess gestalten und leben. Damit Personalengpässe ein Vorhaben wie die Modellprojekte Smart City in Brandenburg nicht gefährden, sind einige Dinge zu beachten. Gerade Kommunen im ländlichen Raum haben es schwerer, fähige Mitarbeiter:innen zu **finden**. Doch mit dem Finden ist es nicht getan: Personal halten ist ebenso herausfordernd – denn die Headhunter¹ stehen in den Startlöchern, um pfiffige Leute aus Kommunen abzuwerben. Wie kann eine Kommune also gegensteuern, um fähige Kolleg:innen in Digitalisierungsprojekten zu **binden**?

Gemeinsam mit den Modellprojekten Smart City haben wir in einem von der DigitalAgentur Brandenburg organisierten Workshop Kernpunkte zum Thema und lessons learned zusammengetragen. Die fünf Modellprojekte der Hauptstadtregion Bad Belzig-Wiesenburg/Mark, Berlin, Cottbus, Guben und Potsdam haben ihre eigenen Erfahrungen gemacht, die sie gerne im Sinne des Wissenstransfers mit anderen Kommunen teilen.

Quintessenz ist, dass bei Transformationsprojekten im Smart-City-Smart-Region-Bereich eine Fluktuation beim Personal folgende Konsequenzen nach sich ziehen könnte:

- Verzug beim Projektfortschritt.
- Entstehung von Wissenslücken.
- Wegfall des Netzwerks.
- Ressourcenmehraufwand für Dokumentation (um die ersten zwei Punkte zu vermeiden) und Übergabe an die Nachfolge, die nicht ins Projekt fließen.
- Verzögerung des Transformationsprozesses und „Zuständigkeitsjongliererei“ bis Neubesetzung gefunden ist.
- Wenig geeignete Bewerber:innen aufgrund von Fachkräftemangel (verstärkt in der Digitalbranche und hier mit vergleichsweise geringen Gehältern im öffentlichen Bereich).
- Onboarding: Verzögerung, ehe Neubesetzung eingearbeitet ist.

Kurzum: Fluktuation kostet Zeit, sehr viel Geld, macht mehr Arbeit und verzögert den Transformationsprozess.

¹ Headhunter/Recruiter werden beauftragt, um bei der Suche und Auswahl von geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu unterstützen.

Personalgewinnung

Es gibt drei gute Wege, geeignetes Personal zu finden: intern weiterbilden, clever ausschreiben sowie die Attraktivität der Arbeitsstelle hervorheben und damit auch Initiativbewerbungen ankurbeln. Dabei gibt es jeweils einige Dinge zu beachten. Ausschlaggebend ist das Budget: finanzielle Ressourcen müssen eingeplant und in die Hand genommen werden, um gutes Personal zu gewinnen. Wichtig ist der Perspektivwechsel – das Denken und Handeln sollte zielgruppenorientiert erfolgen. Denn dann können schneller geeignete Mitarbeitende für Digitalisierungsprojekte gefunden werden.

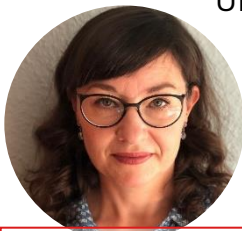
- Interne Weiterbildung
 - Durch Ausbildung selbst geeigneten Nachwuchsschaffen.
 - Bestehende Mitarbeiter:innen fortbilden und so selbst für geeignetes Fachpersonal sorgen (z.B. Qualifizierungsprogramm Smart City Manager:in des Landes Brandenburg).



„Das Zauberwort heißt „Recruiter-Kulturwandel“: um das richtige und geeignete Personal zu rekrutieren, müssen wir als erstes die/den richtige/n Recruiter/in (Headhunter) mit dem richtigen Mindset und Verständnis für das Konzept Smart City bewaffnen.“

*Cathleen Rohr-Mehani
Chief Digital Officer (CDO)
Stadtverwaltung Cottbus/Chósebez
© Foto: Cathleen Rohr-Mehani*

- Clever ausschreiben
 - Im Vorfeld sollte man Rahmenbedingungen, die die Position evtl. attraktiv machen, sowie generelle Fragen klären:
 - Wie sollte die Position bestmöglich gestaltet und besetzt werden?
 - Was genau ist die Aufgabe, wie ist man eingebunden, welche Fragen sollen im Rahmen der Aufgabe erst geklärt werden?
 - Eine Lücke gilt es zu vermeiden – frühzeitig ausschreiben und Prozesse beschleunigen ist wichtig – im Idealfall parallele Übergabezeiten schaffen.



„Smart City braucht Menschen in der Verwaltung, die „out of the box“ denken. Das wird unterstützt, wenn diese Menschen nicht in der üblichen Hierarchie angesiedelt werden, sondern möglichst frei agieren können.“

*Karen Laßmann
Leitung der Stabsstelle CDO/ Smart City
Senatskanzlei Berlin
© Foto: Karen Laßmann*

- Die erfolversprechendsten Kanäle/ Recruiter für die Stellenausschreibungen identifizieren. Hier ist der Zielgruppenfokus entscheidend; nicht unbedingt sind die altbekannten Portale oder Zeitungen die beste Wahl. Es gilt herauszufinden, wo geeignete Bewerber:innen nach offenen Stellen suchen und welche Kriterien für sie relevant sind. Heutzutage bewerben sich oftmals schon die Arbeitgeber bei den Bewerber:innen.

- Über welche Netzwerke kann die Ausschreibung gestreut werden? Das eigene Netzwerk und verschiedene Kanäle nutzen, um die Ausschreibung so breit wie möglich zu streuen z.B. über die Smart-Village-App oder Social Media.
- Ansprache der Bewerber:innen: Der Ton macht die Musik. Die Bewerber:innen sollten zielgruppenspezifisch angesprochen und Neugierde geweckt werden. Abschreckendes Beamtendeutsch gilt es zu vermeiden. Man sollte authentisch sein.
- Konkurrenz/Digitalmärkte beobachten: Was machen andere in ähnlichen Bereichen und was bieten sie den Stellensuchenden? Über den Teller- oder Länderrand hinausschauen lohnt sich.
- **Initiativbewerbungen durch Attraktivität der Arbeitsstelle**
 - Arbeitgeber attraktiv machen durch moderne Arbeitskulturen, Image-Video oder realistische/authentische Fotos auf HR-Website.
 - Arbeitgeberbewerbungsportale pflegen (z.B. Kununu - Antworten bei Kritik, auch zufriedene Mitarbeiter:innen um Feedback bitten).
 - Langfristige Perspektiven schaffen: Es gilt befristete Arbeitsverträge – wenn möglich – zu vermeiden und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
 - Rückkehrerperspektiven schaffen und -initiativen bedienen: Region als attraktiv bewerben – Heimatgefühl stärken; Starterpaket für Region z.B. Hilfe bei der Wohnungs- und Kita-/Schulsuche, Summer of Pioneers².
 - Flexibilität bieten (Arbeitszeitmodelle, Arbeitsort – z.B. New-Work-Konzepte mit Innovationshub, Homeoffice etc.).
 - Attraktives Gehalt.
 - Gutes und individuell organisiertes Onboarding.



„Mit Smart City wollen wir neue Perspektiven auch für Rückkehrende und Zuzügler schaffen. Mit gezielten Maßnahmen werden wir in den nächsten 5 Jahren die Attraktivität des Stadtlebens steigern und die Digitalisierung vorantreiben.“

Oskar Starick
 Projektleiter Smart City
 Stadt Guben
 © Foto: Oskar Starick

² Summer of Pioneers bietet die Möglichkeit, ein halbes Jahr lang probeweise auf dem Land zu leben. Eine möblierte Wohnung mit Internet sowie kostenlosem Zugang zu einem eigens dafür eingerichteten Coworking Space werden zur Verfügung gestellt. 2022 kann im Rahmen des Projekts in Herzberg gelebt und gearbeitet werden: <https://herzberg-pioneers.de/>.

Personal halten

Ist das Personal gefunden, steht die größte Herausforderung an: Die Mitarbeitenden zu halten und ins Team zu integrieren. Von daher ist ein gut organisiertes Onboarding entscheidend. Es sollte dafür gesorgt sein, dass es eine/n Kümmerer und Ansprechpartner:innen für den/die neue Mitarbeiter:in gibt. Man sollte sich Zeit nehmen, das Umfeld vorzustellen und die Arbeitsumgebungen zu zeigen. Kommunikation und Geduld sollten oberste Priorität haben. Den/die Newbie in Strategien einbeziehen, nach Ideen/Meinungen fragen zeigt von Beginn an Wertschätzung und Vertrauen. Die Unternehmenskultur einer Organisation trägt zu der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und damit dem Binden des Personals an den/die Arbeitgeber:in stark bei. Dabei sind vor allem Wertschätzung durch Führungskräfte, gemeinsam festgelegte Arbeitsmethoden sowie Arbeitsprozesse und Kommunikationsregeln ausschlaggebend.



„Smart City Potsdam, ein zukunftsweisendes Projekt mit neuem Team, vielen Ideen und frischen Impulsen für Potsdam. Wir fördern dies durch kurze Kommunikationswege, individuelle Weiterbildungen und flexible Arbeitsstrukturen.“

*Mike Schubert
Oberbürgermeister
Landeshauptstadt Potsdam
© Foto: Karoline Wolf*

Oft werden Führungskräfte als die Befähiger:innen der Mitarbeiter:innen von morgen gesehen: Dazu braucht es Transparenz, Vertrauen, Wertschätzung, eine gute Feedback- und Fehlerkultur, Freiräume der Mitarbeiter:innen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Prozesse als Team gemeinsam regelmäßig zu reflektieren und zu hinterfragen ist angeraten. Involvieren/informieren der Mitarbeiter:innen bei Entscheidungen und zulassen von Ideen hilft, die Motivation zu stärken und ein WIR-Gefühl zu schaffen.

Viele Kommunen haben für die Smart-City-Aufgaben kein Stellenprofil- es zeigt aber Fortschrittlichkeit und Transformationswille, wenn ein solides "Stellenprofil" Eingang findet und verankert werden kann.

New Work ist ein Stichwort, welches gerade im Digitalisierungsbereich oft gewünscht und gelebt wird:

- Kreativräume

- Buchbare Co-Working-Räume innerhalb der eigenen Organisation schaffen andere/ kreative Arbeitsumgebungen – dort trifft man Kolleg:innen aus anderen Fachbereichen (fachübergreifendes Arbeiten wird erleichtert, was für Digitalisierungsprojekte unabdingbar ist).
- Nutzung externer Co-Working-Arbeitsplätze – Kontakte zu anderen Unternehmen/ Organisationen lassen neue Ideen entstehen.
- Hybride Ausstattung der Kreativräume.



Moderne Arbeitslandschaft im Erdgeschoss des Rathauses der Stadt Heidelberg
© Fotografie: Joachim Grothus für blocherpartners

- Agile & innovative Methoden

- Wertschöpfung für Anwender:innen im Zentrum: Anwender:innen werden in die Arbeit eingebunden und ihr Feedback eingeholt. So entstehen Ergebnisse, die für sie Wert haben und nutzerfreundlich sind.
- Schnelle Reaktion auf Veränderung dank iterativer Arbeitsprozesse: Die Arbeit ist in kurzen Zeitintervallen strukturiert und es erfolgt eine iterative Anpassung der Ergebnisse und Herangehensweise. So kann schnell auf Veränderung reagiert werden.
- Transparenz und offene Kommunikation: Im Team wird offen und transparent kommuniziert. Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit werden regelmäßig reflektiert und angepasst. Die Arbeitsstände des Teams sind für alle sichtbar.
- Selbstverantwortung und flache Hierarchien: Im Team werden Aufgaben selbstverantwortlich gelöst,



Design-Thinking-Workshop
© Foto: DABB

es werden Ziele vorgegeben, aber nicht der Weg dorthin. So soll die Verantwortung für die Umsetzung dort liegen, wo die Expertise ist und Micromanagement vermieden werden. [© [DABB-Methodenbaukasten](#)].

- Ausstattung
 - Freiräume durch Digitalisierung.
 - Moderne & funktionierende Infrastruktur: zeitgemäße Hardware & Softwareausstattung (z.B. Notebook, Kamera, Headset), Arbeitsplatzausstattung (z.B. höhenverstellbare Schreibtische), verlässliche Drucker, etc.

- Flexibilität
 - Flexible Arbeitszeitgestaltung.
 - Flexible Arbeitsorte – z.B. Homeoffice, Workation (Work & Vacation); Voraussetzung: schnelle Internetverbindung.
 - Freiräume für Kreativität (z.B. Zeit für Brainstorming-Prozesse einplanen).

Jede/r ist anders und Bedürfnisse individuell. Wichtig ist, darüber zu sprechen, Transparenz zu schaffen und Schwierigkeiten offen anzusprechen. So können gemeinsam Möglichkeiten abgewogen und Lösungswege gefunden werden. Man kann es nicht jeder/m recht machen. Gemeinsam Kompromisse zu finden, die von allen mitgetragen werden, hilft aber. Personal zu halten, ist eine wichtige Aufgabe, die nicht unterschätzt werden darf. Dafür Ressourcen einzuplanen und offen zu sein, ist wichtig. Denn - und man kann es nur nochmal wiederholen - Fluktuation kostet Zeit, sehr viel Geld, macht mehr Arbeit und verzögert den Transformationsprozess.



„Die Herausforderung bei der Besetzung der innovativen Stellen in den Smart City Teams besteht darin, diese mit dem System der vorhandenen Stellen in der Kommunalverwaltung in Einklang zu bringen, um keine 2 „Welten“ zu schaffen.“

Frank Friedrich
Stabsstelle Digitalisierung /
Projektmanagement
Stadtverwaltung Bad Belzig
© Foto: Frank Friedrich

Angebote der DigitalAgentur Brandenburg:

[Methodenbaukasten der DigitalAgentur Brandenburg](#)

[Qualifizierungsprogramm "Smart City Manager:in" der DigitalAgentur Brandenburg](#)

Impressum

Angaben gemäß §5 TMG

DigitalAgentur Brandenburg GmbH
Schiffbauergasse 14
14467 Potsdam

Vorsitzender des Aufsichtsrats:
Staatssekretär Hendrik Fischer

Handelsregister: HRB31591
Registergericht Potsdam

Vertreten durch:
Herrn Dr. André Göbel

Kontakt

Telefon: 0331.660-4000
Telefax: 0331.660-64000
E-Mail: kontakt@digital-agentur.de

Gefördert durch das
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg

Version 1.0

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Nennung – Keine Bearbeitungen 4.0 international (CC-BY-ND 4.0)