

Talentmanagement

Ein Blick in gelebte Zukunft

(BS/Dr. Markus Richter) "Bin ich zuständig?" Im Öffentlichen Dienst ist das die oft in den Mittelpunkt gerückte Frage. Nur, was hat die Frage mit Talentmanagement zu tun? Eine ganze Menge: So sehr die Frage in der Gewaltenteilung ihre Berechtigung hat, so sehr steht sie innerhalb von Aufgabenfeldern im Wege. Schnell entsteht eine Kultur des – teils unbewussten – Wegschauens und Aufhaltens im Banalen. Das fördert ein Bild der Verwaltung, das nicht nur jungen Menschen bei der Berufswahl und -ausübung stört.

In Bewerbungsverfahren ist immer häufiger zu beobachten, wie sich junge Talente für gesellschaftliche Themen interessieren. Es geht schon längst nicht mehr nur ums Geld. Immer häufiger ist ausschlaggebend, mit Erlerntem, neuen Methoden und Arbeitsweisen Fragen unserer Zeit angehen zu können. Das gilt für alle Fachrichtungen und Laufbahnen. In Zeiten, in denen Juristen genauso zu Gesuchten geworden sind wie Techniker, ITler und Verwaltungsfachkräfte, muss ein erfolgreiches Talentmanagement eines bieten: den zuständigkeitsübergreifenden Zugang zu herausfordernden Themen.

Am Beispiel des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) lässt sich das Zusammenspiel zwischen Talentmanagement und Behördenkultur sehr gut erkennen. Das BAMF



Dr. Markus Richter ist Vizepräsident des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge und stark im Netzwerk NExT engagiert.

Foto: BS/BAMF, Francisco Lopez

und Wirtschaft sind gelebte Wirklichkeit. Zudem schöpft die Behörde den rechtlichen Rahmen aus, um Einstiegs-, Aufstiegs- und Entwicklungschancen zu erhöhen. Nicht umsonst ist das BAMF inzwischen als einer der attraktivsten Arbeitgeber in Rankings zu finden.

Behörden-Agenda "Talentmanagement"

Der Begriff "Talentmanagement" wird in Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltungspraxis unterschiedlich ausgelegt. Am Ende geht es darum, ein ganzheitliches Bild für Maßnahmen zu definieren, das auf die Gewinnung, das Halten und Entwickeln von Kräften ausgerichtet ist und eine aktive Nachfolgeplanung umfasst. Aus Arbeitgebersicht geht es darum, die Potenziale optimal und gewinnbringend zu nutzen.

Je nach Relevanz des Themas für einzelne Behörden kann dieses Portfolio nicht mehr nur klassischen Regelstrukturen überlassen bleiben. Zu schnell

läuft man Gefahr, sich wieder in Zuständigkeiten zu verlieren. Die Dimensionen können besser und vernetzter in einer Agenda adressiert werden, die zwangsläufig alle Bereiche einer Behörde betrifft. Da reicht es also nicht, Soziale Netzwerke mit kreativen Teaser-Texten für Stellenausschreibungen zu adressieren. Das BAMF hat sich aktuell beispielweise ein Strategieprogramm gegeben, in dem das Talentmanagement unter dem Leitbild "Attraktiver Arbeitgeber" fest verankert ist.

Kästchendenken endet, wenn Grenzen überwunden werden

Seit jeher diskutieren Verwaltungen, wie Strukturen den wechselnden und sich ändernden Aufgaben am besten gerecht werden. Im Ergebnis scheint die Frage nach den Strukturen sekundär. Viel entscheidender ist, wer sie ausfüllt und wie sie gelebt werden.

Um hier mehr Anreize zu setzen und dem steten Wandel Struktur zu geben, gibt es inzwischen nicht mehr nur aus der Wirtschaft praxiserprobte Instrumente und Methoden. Die Etablierung von internen Marktplätzen für Aufgaben und Talente ist beispielsweise ein Mittel,

um das übergreifende Denken und Arbeiten auch zwischen Linienstrukturen zu erleichtern. Mit "Marktplatz" ist keine Matrixstruktur gemeint. Es handelt sich um eine besondere Form der Interessenbekundung. Projekte und Aufgaben der Linie können dort "angeboten" und beworben werden. Talente melden sich auf diese. Wenn Angebot und Nachfrage zueinander passen, folgt ein zeitlich und thematisch definierter Einsatz in der Aufgabe. Ein Marktplatz kann die Kommunikation und die Kultur einer Behörde stark beeinflussen. Der Anbietende ist gehalten, seine Aufgabe attraktiv zu gestalten und darzustellen. Der Interessent hat die Möglichkeit, leichter zwischen Aufgaben zu wechseln, muss aber fortlaufend an sich selber arbeiten.

Behördenkultur und -strukturen sind das eine. Das andere ist die kontinuierliche Verbesserung der Wertschöpfung. Diese gelingt, wenn sich Mitarbeitende optimal einbringen können und Verantwortung übernehmen. Immer häufiger finden sich dazu – vor allem bei Behörden mit operativen Bereichen – Methoden des Lean Managements: Arbeitsabläufe werden von Mitarbeitenden selbst auf den Prüfstand gestellt, die Teamleistung sowie vernetzte Denk- und Verhaltens-

>>>



hat es nach Zeiten der hohen Zugangszahlen im Asylbereich geschafft, Impulse für neue Arbeitsweisen zu setzen: Es hat nicht nur agile Ende-zu-Ende-Verantwortlichkeiten implementiert. Auch die behördenübergreifende Zusammenarbeit in Teams und der strukturierte Austausch mit Wissenschaft

weisen gefördert. Die Organisation richtet sich darauf aus, Komplexität und Ineffizienzen zu reduzieren.

Neue Arbeits- und Qualifizierungswelten

Neben Inhalten und Strukturen, sind Rahmenbedingungen für ein Talentmanagement wichtig. Damit sind nicht nur die Personalentwicklung, der Aufstieg und die Entlohnung gemeint. Auch neue Formen der Qualifizierungen, Innovationslabore und Arbeitswelten sorgen für mehr Attraktivität und Erfolg von Behörden. Das BAMF verfügt über erste solche Arbeitswelten. Beispielsweise ist sein Qualifizierungszentrum

eines der zukunftsweisendsten. Auch aus der Wirtschaft gibt es reges Interesse und der Austausch wird bewusst in beide Richtungen auf Basis von Kooperationsverträgen gefördert.

Neue Arbeits- und Denkweisen erfordern praktische Begleitung. Klassische Schulungen reichen da längst nicht mehr aus. Die Lernbegleitung etwa durch einen Coach ist arbeitsbegleitend gefordert. Es ist daher angezeigt, diese Skills im eigenen Haus aufzubauen und nicht dauerhaft extern einzukaufen. Dies kann durch den gezielten Aufbau von Experten erfolgen. Die Etablierung einer behördeninternen Beratung gibt einen Rahmen und Nach-

haltigkeit. Die interne Beratung trägt erheblich zu lernenden Strukturen in Behörden bei und kann auch die Etablierung von Lean Management voranbringen. Vertraulichkeit und hohe Methodenkompetenz dürfen dabei externen Beratungsverträgen nicht nachstehen.

NExT: Veränderung durch Zusammenarbeit erleichtern

Keine Frage, ein umfassendes Talentmanagement bringt erhebliche Veränderungen mit sich. Inzwischen haben sich über 30 Behördenvertreter zu dem Netzwerk NExT zusammengeschlossen, in dem das Talentmanagement eine zentrale Rolle einnimmt ([\[netz.de\]\(http://netz.de\)\). Das Netzwerk arbeitet in sechsmonatigen Sprints \(Arbeitszeiträumen\). Dabei geht es vor allem um Themen rund um die digitale Transformation. In der Zusammenarbeit zwischen Behörden liegen ungenutzte Potenziale für das Talentmanagement, die sich keine andere Branche so leicht erschließen kann. Diese Chance will gestaltet sein. Nach Erfahrungen aus NExT sind Arbeitseinsätze besonders attraktiv, bei denen Talente mit neuen Methoden in agilen Arbeitswelten gesellschaftsrelevante Themen bearbeiten. Dies gilt besonders auch bei geplanten Einsatzwechseln zwischen Behörden.](http://www.next-</p></div><div data-bbox=)