

Smart City meets HR

Employer Branding in einer saarländischen Gemeinde

Die saarländische Gemeinde Wadgassen mit ihren 18 000 Einwohnern zeigt, wie kommunale Verwaltungen durch strategische Personalführung und digitale Transformation zu modernen, attraktiven Arbeitgebern werden.

Als Wadgassens Bürgermeister Sebastian Greiber 2014 sein Amt antrat, fand er eine technisch rückständige Verwaltung vor: kein Computer im Bürgermeisterbüro, Faxgeräte als Standardkommunikationsmittel. Der demografische Wandel und die Abwanderung junger Menschen stellten die Gemeinde vor existenzielle Herausforderungen. Greibers Antwort darauf war die „Zukunftsgemeinde Smartgassen“. Die Coronapandemie wirkte als Katalysator und verwandelte einen vermeintlichen Standortnachteil in eine Chance. Die zentrale Erkenntnis: Wenn Menschen orts- und zeitunabhängig arbeiten können, werden Faktoren wie digitale Infrastruktur, Co-Working-Spaces, hochwertige Bildungseinrichtungen und vielfältige Freizeitangebote zu entscheidenden Standortvorteilen für ländliche Regionen.

HR als Transformationsmotor

Greiber erkannte, dass Veränderung von der Führungsebene ausgehen muss. Ohne Vor-

bildfunktion und aktive Anleitung von oben können selbst motivierte Mitarbeitende wenig bewirken. Seine Strategie basierte auf dem bewussten Aufbau neuer Strukturen und dem Rekrutieren junger, verwaltungsfremder Fachkräfte unter 40 Jahren direkt von Hochschulen oder aus der freien Wirtschaft. Für die professionelle Begleitung dieses Transformationsprozesses holte sich Greiber externe Expertise ins Haus: Barbara Ditzler, Inhaberin des in Mettlach ansässigen Beratungsunternehmens Passion4HR. „Ein externer Blick ist essenziell, um eingefahrene Strukturen aufzubrechen und alle Hierarchieebenen gleichwertig in den Change-Prozess einzubinden“, sagt sie. „Die Bereitschaft von Bürgermeister Greiber, sich selbst und seine Führungsmannschaft coachen zu lassen, war wegweisend.“

Der Erfolg dieser Personalstrategie gründet auf der Erkenntnis, dass für moderne Arbeitskräfte das Gehalt nur ein Faktor von mehreren ist. Gleichmaßen wichtig sind moderne Arbeitsplätze, autonome Aufga-

benbewältigung, eigenständiges Denken und Handeln, flache Hierarchien, gutes Arbeitsklima sowie die Möglichkeit, etwas zu verändern und Neues aufzubauen.

Agile Führungsstrukturen: Drei-Säulen-Modell

Der Wandel zur agilen Verwaltung wurde systematisch über drei Instanzen organisiert, die bis heute das Rückgrat der HR-Transformation bilden:

- \\ Das **Projektteam** aus Bürgermeister, HR, IT und Marketing koordiniert und konzeptioniert unter externer Moderation von Ditzler alle Projekte in den Bereichen Digitalisierung, Kommunikation und New Work. Dieses Gremium fungiert als strategischer Motor und Impulsgeber.
- \\ Die „**Smarties**“, ein ämterübergreifendes Team mit mindestens einem Vertreter pro Amt, fungieren als Transformationsbotschafter und Sprachrohr in die Organisation. Sie tauschen sich wöchentlich



aus und multiplizieren neues Wissen in ihre jeweiligen Ämter. Als Change Agents sind sie entscheidend für die Akzeptanz auf der Arbeitsebene.

Der **Lenungskreis** aus Führungskräften und Personalratsvertretern gibt einmal pro Monat die strategische Richtung vor, trifft Grundsatzentscheidungen und überprüft den gesamten Verlauf. Die Einbindung des Personalrats erwies sich von Anfang an als Erfolgsfaktor.

„Diese Drei-Säulen-Struktur gewährleistet, dass Veränderung nicht top-down verordnet wird, sondern auf allen Ebenen mitgetragen und aktiv gestaltet wird“, betont Ditzler. „Gleichzeitig braucht es klare Führung und Entscheidungsstrukturen – ein Balanceakt, der in Wadgassen exemplarisch gelingt.“

Partizipative Leitbildentwicklung

Ein Meilenstein im Change-Prozess war die Entwicklung eines gemeinsamen Unter-

nehmens- und Führungsleitbilds. Alle Mitarbeitenden wirkten mit, von der Reinigungskraft bis zur Hauptamtsleitung. In ämter-spezifischen Leitbild-Workshops analysierten die Teams ihre Stärken, Schwächen, internen Arbeitsprozesse und externen Bürgerkontakte. „Die Partizipation auf Augenhöhe war entscheidend“, sagt Ditzler. „Wer sein Leitbild selbst entwickelt, identifiziert sich damit und lebt es im Arbeitsalltag.“ Die Ergebnisse dienen als tägliche Arbeitsstütze und werden jährlich überprüft und weiterentwickelt.

Parallel dazu etablierte Passion4HR jährliche Führungskräfte-Workshops mit Fokus auf agile Führungskultur und moderne Führungsstile. Ziel war es, alle Führungskräfte für zeitgemäße Führungsansätze zu sensibilisieren und die Verwaltung als konkurrenzfähiges „Unternehmen“ im Wettbewerb um Talente zu positionieren. Themen wie situative Führung, Feedbackkultur und die neue Rolle der Führungskraft als Coach standen im Mittelpunkt.

Die flächendeckende Einführung von Microsoft Teams und den zugehörigen Office-Apps revolutionierte die interne Kommunikation. Die Devise „Teams first“ reduzierte die E-Mail-Flut und ermöglichte zielgerichteter Kommunikation. Gruppenchats und Teams-Kanäle fördern fachübergreifende Zusammenarbeit und gemeinsames Arbeiten an Dokumenten.

Mobile Arbeitsstrukturen wurden konsequent ausgebaut: Nahezu alle Mitarbeitenden verfügen über Diensthandys, Laptops und mobile Devices. Virtuelle Telefonanlage, Webcams und Headsets gehören zur Standardausstattung. Dies ermöglicht es beispielsweise Hausmeistern, Dienstpläne zentral zu verwalten oder Gebäudetemperaturen per Smartphone zu steuern.

Bei der externen Kommunikation etablierte die Gemeinde neue Kanäle zu den Bürgern als „Kunden“. Online-Terminbuchungen für Ausweise und Bescheinigungen

zeigen automatisch Kosten, Dauer und benötigte Unterlagen an. Die Kontaktaufnahme via WhatsApp ermöglicht schnelle, niedrigschwellige Kommunikation inklusive Foto-, Standort- und Sprachnachrichten.

Eine neue E-Recruiting-Software ermöglicht einheitliche Stellenausschreibungen, vollständig digitale Bewerbungsprozesse und Zusagen innerhalb weniger Stunden. In einem dynamischen Fachkräftemarkt können Stunden über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Führungskräfte können Bewerbende systematisch bewerten, während der Bürgermeister den Überblick behält und Ausschreibungen bei Bedarf anpasst.

Innovativ ist die Möglichkeit, sich über WhatsApp via Link oder QR-Code zu bewerben. Kandidaten können so von der heimischen Couch aus ihren Bewerbungswunsch äußern. Diese niedrigschwellige Candidate Experience spricht insbesondere jüngere Zielgruppen an und unterscheidet Wadgassen von klassischen Verwaltungs-Recruiting-Prozessen.

Vom Silodenken zur Prozessorientierung

Das klassische kommunale Organigramm wurde aufgebrochen. Statt isolierter „Inseln“ entstanden thematisch verzahnte Bereiche wie „Bauen und Infrastruktur“ und „Nachhaltige Gemeindeentwicklung“. Diese Struktur spiegelt die Realität moderner Projekte wider, bei denen beispielsweise beim Kita-Bau baurechtliche, pädagogische, umweltbezogene und digitale Aspekte zusammenwirken müssen. „Die Reorganisation war ein sensibler Prozess“, sagt Ditzler. „Es ging nicht nur um neue Organigramme,

sondern um eine fundamentale Veränderung der Zusammenarbeitskultur. Die Workshops haben hier den Boden bereitet und Ängste vor Veränderung in Gestaltungslust verwandelt.“ Bürgermeister Greiber betont: „Wir haben gelernt, dass Struktur und Kultur Hand in Hand gehen müssen.“

Kleine Gesten mit großer Wirkung steigern die Mitarbeiterzufriedenheit: kostenloser Kaffee, Wasserspender und frisches Obst an allen Standorten. Eine E-Scooter-Flotte, E-Bikes und E-Autos für Dienstfahrten setzen Zeichen für Klimaschutz und bieten attraktive Arbeitsplatz-Benefits. Pro Mitarbeiter gibt es einen finanziellen Zuschuss und einen freien Tag für selbstorganisierte Teambuilding-Maßnahmen.

Gemeinsam mit einem Berliner Start-up entwickelte Wadgassen ein System für demografische Echtzeitdaten. Geburten, Sterbefälle, Zu- und Wegzüge lassen sich nahezu tagesgenau analysieren. Künstliche Intelligenz erstellt Prognosen und ermöglicht rechtzeitige Personalplanungen. Das Beispiel Kinderbetreuung zeigt die Praxisrelevanz: 30 zusätzliche Geburten bedeuten zwei bis drei zusätzliche Krippengruppen im Folgejahr – und entsprechenden Personalbedarf, der frühzeitig geplant werden muss.

Zukunftsvision: Co-Living-Spaces

Visionär sind die geplanten „Co-Living-Spaces“, also Co-Working-Bereiche in unmittelbarer Nähe zu Kitas und Schulen. Eltern und Kinder fahren gemeinsam „zur Arbeit“ – während die Kinder betreut werden, arbeiten die Eltern nebenan für verschiedene Arbeitgeber. Gemeinsames Mittagessen in der Mensa verstärkt den Community-Gedanken.

Dieses Konzept entkoppelt den Arbeitsort vom Arbeitgeber und macht ländliche Regionen attraktiv für junge Familien.

Der Erfolg ist messbar: Wadgassen betreibt mittlerweile eine zusätzliche Kita für den gesamten Landkreis, da umliegende Kommunen zu wenige Betreuungsplätze haben. Junge Familien ziehen zu, statt abzuwandern. Die entwickelte Analysesoftware wurde saarlandweit ausgerollt. Und: Die Verwaltung gilt heute als attraktiver Arbeitgeber, der gezielt Talente aus der Privatwirtschaft gewinnen kann.

Fazit

Wadgassen beweist, dass auch kleine, ländliche Verwaltungen durch strategische Personalführung und konsequente Digitalisierung zu attraktiven Arbeitgebern werden können. Der Schlüssel liegt in der cleveren Verknüpfung bekannter Elemente: Führung von oben vorleben, junge Talente gezielt ansprechen, moderne Arbeitsstrukturen schaffen, digitale Tools sinnvoll einsetzen, Mitarbeitende systematisch in Veränderungsprozesse einbinden, Work-Life-Balance als strategischen Vorteil nutzen und datenbasierte Entscheidungen treffen.

„Transformation gelingt nur, wenn die Führungsspitze den Wandel wirklich will und vorlebt“, erklärt Bürgermeister Sebastian Greiber. „Ich musste selbst lernen, Kontrolle abzugeben, Fehler zuzulassen und meine Mitarbeitenden als Gestalter einzubinden. Barbara Ditzler und Passion4HR haben uns dabei professionell begleitet und immer wieder den Spiegel vorgehalten.“