

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen

kommune360.de/kommunenpodcast

„Kooperative Kommune – mit Kooperation die DNA des Staates neu schreiben!“

Folge 10 (Staffel 2) | 17.01.2023

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Team Kommune 360°
- Nittaya Fuchs, Co-Host des Podcasts, Team Kommune 360°
- Benjamin von der Ahe, Co-Host des Podcasts, Team Kommune 360°

Der Kommunen-Podcast ist ein Podcast von Kommune360°, einer Initiative von PHINEO, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Auridis Stiftung. Die erste Staffel entstand in Zusammenarbeit mit dem Programm „Jugend entscheidet“ der gemeinnützigen Hertie Stiftung und wurde zusätzlich gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die zweite Staffel entsteht mit Unterstützung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Tldh; - 8 Take Away Botschaften

- Die kommunale Verwaltung ist in viele kleine Organisationseinheiten aufgeteilt. Diese sind innerhalb von Säulen und Hierarchieebenen angeordnet. Für bestimmte Kontexte ist diese Art des Aufbaus sinnvoll (z.B. Erstellung eines Personalausweises). Für die Bearbeitung großer, komplexer Fragen ist dieses System ungeeignet.
- Das politische System ist in seiner aktuellen Form und auf den unterschiedlichen Ebenen nicht mehr dazu in der Lage, die komplexen, schnellen Entscheidungen und Veränderungen vorzunehmen, die aktuelle, große Herausforderungen erfordern. Kooperation zwischen den Organisationseinheiten und mit den Bürger:innen ist dafür entscheidend.
- Wir, die Initiative Kommune 360°, thematisieren kooperatives Steuern und Regieren in Kommunen konkret anhand des Themenfeldes gelingendes Aufwachsen. Vor den aufgezeigten Herausforderungen stehen aber alle kommunalweiten Planungsprozesse. Die grundsätzlichen Fragen der Art der Zusammenarbeit und Kooperation lassen sich auf jeden anderen politischen oder sozialpolitischen Bereich übertragen.
- Wir verfolgen eine systemische Sicht: Es gibt nicht den einen, richtigen Weg für Veränderung, Stattdessen bieten sich viele mögliche Ansatzpunkte. Wir setzen in dem Bereich der Jugendhilfepflege an. Dafür geben wir Veränderungsimpulse und leiten konkrete Lehren und Empfehlungen ab, die übertragbar sind. So ist diese Podcastreihe auch für Menschen in der Kommunalverwaltung spannend, die nicht in der Jugendhilfepflege arbeiten.
- Zu unserem Zielbild gehört die Vorstellung einer Gesellschaft, die kooperativ miteinander ist. Kooperation ist eine grundsätzliche Haltung und nicht nur Mittel zum Zweck: Viele unterschiedliche Menschen, die unterschiedliches Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen haben, arbeiten zusammen. Jede Perspektive ist wichtig und kann etwas beitragen. So werden

Potentiale und Ressourcen gebündelt und zu etwas Produktiven zusammengefügt. Gemeinsam entstehen bessere Ergebnisse.

- Kooperation und Kollaboration stehen in keinem Widerspruch zueinander. Beides kann nebeneinander existieren und hat in verschiedenen Kontexten seine Berechtigung.
- Weil es auch um den Einbezug der Bürger:innen geht, sprechen wir nicht nur von einer Verwaltungsreform, sondern von der Entwicklung des demokratischen System. Dabei geht es um nichts Geringeres, als einen Paradigmenwechsel.
- Menschen leisten in der Kommunalverwaltung täglich wertvolle Arbeit. Die Geschichten, die wir uns erzählen, beeinflussen, wie wir die Wirklichkeit wahrnehmen und wie wir insgesamt zusammenhalten. Wir als Initiative glauben, dass es an der Zeit ist, sich neue Geschichten darüber zu erzählen, was Staat und Verwaltung sind und wie sie zukünftig aussehen.

Intro

Sprecher: Der Kommunenpodcast. Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen.

Nittaya Fuchs: Was sich genau verändern muss ist eine sehr gute Frage. Es muss sich viel verändern. Veränderung kann man ja aber Gott sei Dank auch ein bisschen kleinschrittig denken.

Benjamin von der Ahe: Da funktionieren Mechanismen wie Hierarchie, klare Arbeitsteilung, Stellenbeschreibung schlicht und einfach nicht mehr. Den Kulturwandel zu bewältigen ist die große Herausforderung

Manuela Dorsch: Dass wir Institutionen bauen, die Menschen als Expert:innen für ihre eigene Lebensrealität wahrnehmen und Ressourcenorientiert auf diese Menschen schauen. Dann bin ich schon da, dass ich Angebote oder Maßnahmen mit Menschen gestalte und nicht mehr für sie gestalte.

Nittaya Fuchs: Das gehört für mich auch zu einem Zielbild, in einer Gesellschaft zu leben, die kooperativ miteinander ist. Wo Menschen nicht gegeneinander arbeiten, sondern miteinander.

00:00:58

Simone C. Gaul: Hallo und herzlich willkommen zur zweiten Staffel des Kommunen-Podcasts. Hier wollen wir über Kommunen sprechen. Die Kommune ist in Deutschland die kleinste Verwaltungseinheit. Politik ist hier in den Städten, Gemeinden oder Gemeindeverbänden oft sehr nah dran an den Menschen. Das sagt man zumindest. Die Frage ist: Was heißt eigentlich? Wie kann eine Kommune den Herausforderungen, die unsere Zeit aktuell bietet, wirkungsvoll begegnen? Wie können wir also in den Städten und Gemeinden Prozesse anschieben und Dinge so verändern, dass eine lebenswerte Gesellschaft für alle Menschen entsteht? Wie sieht die Kommune der Zukunft in unserem Land aus? Um diese Fragen wird es in dieser zweiten Podcaststaffel gehen. Alles dreht sich um das Thema „Kooperatives Regieren für gelingendes Aufwachsen“. Der Kommunen-Podcast ist ein Projekt der Initiative Kommune 360°.

Mein Name ist Simone Gaul. Ich bin Journalistin, Regisseurin und Moderatorin. Ich freue mich sehr, dass ich Sie, liebe Hörer:innen, durch diesen Podcast begleiten darf. Gemeinsam tue ich das mit meinen wunderbaren Co-Hosts. Das sind Nittaya Fuchs, Benjamin von der Ahe und Manuela Dorsch. Wir begegnen uns alle gemeinsam mit Ihnen auf eine Reise. Nittaya, Ben und Manuela arbeiten für PHINEO. Das ist ein gemeinnütziges Beratungs- und Analysehaus für gesellschaftliches Engagement. Vor allem ist PHINEO ein Think Tank für gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Alle drei, Ben, Nittaya und Manuela sagen, wir brauchen dringend Veränderung. Vielleicht brauchen wir in der Kommunalverwaltung sogar eine Revolution. Ich würde sagen, das klingt spannend. Künftig wollen wir hier in jeder Folge Gäste einladen, die, wie Sie es aus der ersten Staffel des Kommunen-Podcasts kennen, aus ihrem jeweiligen Erleben erzählen können.

In unserer allerersten Folge heute wollen wir erstmal klären, warum diese Veränderung in der Kommunalen Verwaltung und der Kommunalpolitik eigentlich so wichtig ist. Warum muss sich ganz dringend was ändern? Wie können wir diese Veränderung dann perspektivisch erreichen? Viel Spaß!

Hallo ihr Drei. Schön, dass ihr da seid und dass wir hier zu viert in einem Raum sitzen.

00:03:30

Nittaya Fuchs, Manuela Dorsch & Benjamin von der Ahe: Hallo!

Simone C. Gaul: Die künftigen Folgen wollen wir etwas anders als heute machen. Da werde ich mit jeweils einer Person von euch dreien und unseren jeweiligen Gästen zusammensitzen. Heute ist aber alles nochmal anders. Wir sitzen zu viert in einem Küchenstudio und wollen erstmal darüber sprechen, was wir hier vorhaben. Weil unsere Zuhörer:innen euch drei ja noch gar nicht richtig kennen, wollen wir uns vielleicht erstmal vorstellen: Gegenüber von mir sitzt Nittaya Fuchs. Vielleicht fangen wir mal mit dir an, Nittaya. Wie bist du zu Kommune 360° gekommen?

00:04:11

Nittaya Fuchs: Gerne. Es bewegt mich schon sehr lange, sowohl privat als auch beruflich. Die Frage ist immer, wie wir unsere Gesellschaft weiterentwickeln können, hin zu einem besseren Zusammenleben, zu mehr Gerechtigkeit. Ich bin ziemlich idealistisch unterwegs. Ich bin in meinem Leben und auch im beruflichen Kontext immer wieder auf der Suche nach den großen Hebeln gewesen, wie man zu einer Veränderung in unserer Gesellschaft kommen kann und wie man sie treiben kann. Ich habe diverse Zwischenstationen gemacht. Es fing mit meinem Studium der Philosophie und VWL an. Zwischenzeitig habe ich in der Entwicklungszusammenarbeit gearbeitet. Dann war ich in der Politikberatung, habe ein bisschen Forschung gemacht und habe in großes Bundesprogramm umgesetzt, bis ich vor ungefähr vier Jahren zu PHINEO gekommen bin. Das war für mich ein ziemlich gutes Timing, da sich damals einige Kolleginnen und Kollegen bei PHINEO nochmal besonders staatliches Handeln und die Rolle des Staates in unserer Gesellschaft angeguckt haben. Ben, der heute auch neben mir sitzt, hat damals die Initiative Kommune 360° in den Anfängen konzeptioniert und vorgedacht. Die fand ich super spannend. Das Ziel von Kommune 360 Grad ist, dass innerhalb der Kommune die Jugendhilfeplanung integrierter wird. Das heißt, mehr ressortübergreifende Zusammenarbeit, mehr Zusammenarbeit mit den Akteuren außerhalb der Verwaltung, wie z.B. mit Trägern und den Kindern und Familien selbst. Das Vorhaben war so angelegt, dass es selbst genau das als kleines Experiment für sich umgesetzt hat, nämlich organisationsübergreifend zu arbeiten. Deswegen hat Ben und PHINEO als Initiator dieser Initiative von Anfang an mit der Auridis Stiftung als Förderer und mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung zusammengearbeitet. So sind wir immer noch drei Organisationen, die gemeinsam versuchen, Ansätze zu entwickeln, um gelingendes Aufwachsen in Kommunen zu befördern und neues Arbeiten von Verwaltungen zu befördern. Unter dem Stichwort System Change kriegt man mich relativ leicht. Ich mag die großen Herausforderungen und ich mag es, dicke Bretter zu bohren. Dann haben wir uns so auf den Weg gemacht und haben selbst ausprobiert, wie agileres, selbstgesteuertes Arbeiten in Teams funktionieren kann, um flexibler zu werden und sich an verändernde äußere Bedingungen anzupassen. Wie gelingt es, im Netzwerk zu arbeiten? Wir haben das als Netzwerkorganisation oder Vorhaben angelegt und entwickeln gemeinsam mit Kommunen und anderen Partner:innen zusammen neue Lösungen und versuchen, uns forschend zu nähern. Was ist wirklich das Problem? Das hat mich zu Kommune 360° geführt. Ich bin sehr froh, dass ich seit inzwischen dreieinhalb Jahren dabei sein kann.

00:07:10

Simone C. Gaul: Kannst du dich vielleicht vorstellen, Ben, und ein bisschen mehr erzählen, was die Idee von Kommune 360° ist?

00:07:15

Benjamin von der Ahe: Hallo! Gerne. Ich schaue auf das Thema oder wie ich dazu gekommen bin aus verschiedenen Perspektiven. Im früheren Leben vor rund 20 Jahren war ich mal sehr aktiv in der Politik und wäre fast Berufspolitiker geworden. Dann bin ich nach einem nicht ganz so schönen Erlebnis aber einen anderen Weg gegangen.

Simone C. Gaul: Du warst bei den Grünen, oder?

Benjamin von der Ahe: Genau, ich war bei den Grünen. Ich war dort im Bundesvorstand der Grünen Jugend. Mir war politisch Engagement sehr wichtig. Ich habe mich dann entschieden, dass ich nicht mehr aktiv an einer Parteikarriere arbeiten möchte und habe dann Public Management studiert. Die Idee war, dass ich dann eher Politik im NGO Bereich mache und hinterher in einer NGO arbeite. Das kam dann durch ein paar Zufälle ein bisschen anders und ich bin bei PHINEO gelandet. Darüber bin ich ganz dankbar. NGOs haben oft nur ein einziges Thema. Mich haben schon immer unfassbar viele verschiedene politische Themen interessiert. Am ehesten war mein Herzenthema die Bildungspolitik. Dann habe ich mich viele Jahre lang sehr intensiv mit der Zivilgesellschaft bei PHINEO beschäftigt. Ich bin vor 12 Jahren dort eingestiegen und habe hunderte von gemeinnützigen kleinen bis sehr großen Projekten analysiert. Dort hatte ich mit einer sehr großen Bandbreite an politischen Themen zu tun. Für mich war dann ganz wichtig zu sehen, dass es den Teil und die Bewegung gibt, die deshalb Zivilgesellschaft und den dritten Sektor stärken möchte, um letztendlich zu kompensieren, was der Staat nicht gut macht. Oder es ist sogar ideologisch fundiert, dass es beabsichtigt ist, dass der Staat sich eher zurückhalten sollte und der dritte Sektor diese Aufgaben übernimmt. Das finde ich nicht richtig. Mich interessiert da auch das dicke Brett oder die Stahlbetonwand. Vor fünf bis sechs Jahren kam die Stadt Gelsenkirchen auf uns zugekommen und ich habe auch die Stadt Gelsenkirchen beraten. Das war für mich sehr aufschlussreich und hat mir irgendwann den Push gegeben, das Thema Kommunen bei PHINEO voranzutreiben. Mich hat dann noch eines sehr geprägt, wie ich heute aufs Thema schaue. Einerseits habe ich eine BWL und Politikbrille. Die dritte Brille, die mich extrem geprägt hat, ist die systemische Ausbildung zum Organisationsberater. Das ist nochmal eine ganz andere Perspektive als die politische oder BWL Perspektive. Mit diesen drei Perspektiven schaue ich da drauf. Wir hatten den Eindruck, dass es draußen zwar viel Problembewusstsein und Ideen und richtige Ansätze gibt, wie kommunale Planung und Steuerung für Kinder und Jugendliche eigentlich funktionieren müsste, und wir sehen in der Praxis trotzdem, dass es sehr selten wirklich gut funktioniert. Die ganzen Idealbilder sind nicht implementiert. So kam die Überlegung, mal ein anderes Vorhaben aufzusetzen und einen Schritt zurückzugehen und zu überlegen, wie Veränderung funktioniert. Was sind die Handlungslogiken in der Verwaltung? Was sind dort im Team die Entwicklungen und die Werte, die eine Veränderung blockieren? Wie lässt sich ein grundlegender Wandel zu anderen Steuerungs-, Planungs- und Regierungsformen bewerkstelligen?

„So kam die Überlegung, mal ein anderes Vorhaben aufzusetzen und einen Schritt zurückzugehen und zu überlegen, wie Veränderung funktioniert. Was sind die Handlungslogiken in der Verwaltung? Was sind dort im Team die Entwicklungen und die Werte, die eine Veränderung blockieren?“

00:10:40

Simone C. Gaul: Spannend. Es sind also schon zwei von euch, die von außen auf Kommunen und auf Prozesse und Organisationen gucken. Manuela, du bist die dritte hier im Bunde. Du hast nochmal eine andere Perspektive, weil du auch ein bisschen von innen schon in Kommunalverwaltungen geguckt hast. Du hast selbst mal da gearbeitet. Erzähle mal ein bisschen. Wer bist du und woher kommst du?

00:11:04

Manuela Dorsch: Genau. Ich habe tatsächlich mal vier Jahre in einer Kommunalverwaltung gearbeitet. Ich würde nochmal kurz einen Schritt zurückgehen. Ursprünglich komme ich aus der internationalen Zusammenarbeit mit Schwerpunkt auf Bildungsprozesse. Ich war viel im In- und Ausland unterwegs und habe Deutsch als Fremdsprache unterrichtet. Über Umwege bin ich dann in der Kommunalverwaltung gelandet. In einem Flächenlandkreis habe ich mich etwa vier Jahre mit den Themen Migration, Integration und Bildung beschäftigt. Es waren also so klassische Querschnittsthemen. In der Zeit habe ich sehr viele super engagierte, motivierte Menschen sowohl aus unterschiedlichen Resorts in der Verwaltung wie auch außerhalb der Verwaltung kennengelernt. Das Engagement, das ich da kennengelernt habe, hat mich sehr beeindruckt. Dafür bin ich auch sehr dankbar. Gleichzeitig war eine Frage, die mich immer beschäftigt hat, als ich da gearbeitet habe war, wie da mehr geht. Wie kann man das Engagement bündeln? Es war immer eine unsichtbare, aber doch sichtbare Grenze da. Es hat auch ein bisschen mit der Struktur und der Haltung in der Verwaltung zu tun. Die erste Reaktion oder die natürliche Reaktion war immer erstmal Skepsis. Ich habe mich stark damit beschäftigt, wie man die Kompetenzen, die Ressourcen von dem Engagement, das mir da begegnet ist, bündeln kann. Wie kann man damit gemeinsam strategisch und kooperativ mehr erreichen und Veränderung stärker treiben, wenn man kooperiert?

00:12:32

Simone C. Gaul: Du meinst Skepsis bezüglich Engagement oder Initiativen oder haben Menschen in der Verwaltung wirklich gesagt, sie möchten es gerne mal anders machen und neue Wege gehen? Aber deiner Erfahrung nach wurde eher ausgebremst?

00:12:46

Manuela Dorsch: Genau. Alles, was neu kam und ungewöhnlich war oder ungewöhnliche Ideen waren, wurde mit dem immer wieder gehörten Satz: „Das haben wir aber schon immer so gemacht“ beantwortet. Ich glaube, das war stark internalisiert. Dafür gibt es auch gute Gründe. Gleichzeitig sind dadurch sehr viele Ideen und Dinge, die hätten passieren können, einfach nicht passiert.

00:13:05

Simone C. Gaul: Du bist dann irgendwann auch bei Kommune 360° gelandet, wie Nitaya und Ben. Was genau ist da deine Rolle?

Manuela Dorsch: Ich bin ein bisschen später dazugekommen. Da gab es die Initiative schon ungefähr ein Jahr. Mittlerweile bin ich seit zwei Jahren dabei. Schwerpunktmäßig mache ich in der Initiative zwei Dinge. Zum einen bin ich in der kommunalen Begleitung. Wir arbeiten also mit kommunalen Akteuren, die sich auf den Weg gemacht haben, anders zu arbeiten, ressortübergreifend, integriert ihre Planungsprozesse und Steuerung abzustimmen. Da geht es drum, einerseits eine Außenperspektive zu bieten, aber auch ein bisschen Wissen zu vermitteln. So in die Richtung: „Die Kommune xy hat die gleiche

Herausforderung. Die haben versucht, es so zu lösen. Vielleicht wäre das für euch auch eine Möglichkeit?“ Das ist der eine Punkt.

Damit hängt auch der andere Schwerpunkt eng zusammen. Das ist die Entwicklungsarbeit. Wir gucken also immer ein bisschen, was uns begegnet, wenn wir in den Kommunen sind und mit kommunalen Akteuren sprechen. Gibt es da Ableitungen, die wir treffen können? Brauchen Akteure noch Kompetenzen, die sie noch nicht haben? Wir entwickeln darauf basierend Unterstützungsangebote. Da ist mir sehr wichtig zu betonen, dass wir versuchen, das innovativ und kreativ zu tun. Wir denken die Produkte in die Richtung. Wir sitzen heute zusammen in dem Podcast, der auch eine Art von Unterstützungsangebot ist. Letztes Jahr haben wir auch ein Planspiel zur kooperativen Jugendhilfeplanung entwickelt. Da ging es drum, mal Perspektivwechsel zu üben und Perspektiven anderer Akteure, mit denen man im Alltag kooperiert, einzunehmen. Gerade arbeiten wir an selbstgesteuertem Lernen. Das ist ein online Lernmodul. Ben sagte es vorhin mit Stichwort Veränderung. Wie kann ich Veränderung treiben? Was brauche ich dazu? Wie funktionieren Veränderungsprozesse?

00:14:50

Simone C. Gaul: Veränderung ist eh das Stichwort des gesamten Projekts. Vielleicht könnt ihr ein bisschen genauer drauf eingehen, wir haben es gerade schon anklingen lassen, es gibt dieses „Das haben wir immer schon gemacht“. Das habe ich auch schon ganz oft gehört, wenn ich mit Kommunalvertreterinnen gesprochen habe. Ihr habt die Außen- und Innenbrille. Was sind wirklich diese großen Punkte, die sich verändern müssen?

00:15:21

Nittaya Fuchs: Was sich genau verändern muss ist eine sehr gute Frage. Ich glaube, es muss sich viel verändern. Veränderung kann man Gott sei Dank aber ein bisschen kleinschrittig denken. Insgesamt steckt unsere Gesellschaft laufend in einer Veränderung. Alles ist in Bewegung. Äußere Bedingungen und die Gesellschaft selbst verändert sich mit ihren verschiedenen Lebensformen, neuen Errungenschaften und so weiter. Auch die Krisen in den letzten Jahren haben uns gezeigt, was es für einen Anpassungsdruck mal punktuell sowie langfristig gesehen gibt. Wir sind in einer Zeit, wo wir von gesellschaftlicher Polarisierung, Klimakrise, Fluchtbewegungen, wachsender Ungleichheit, Armut sprechen. Um diese Herausforderungen anzugehen und langfristig eine Gesellschaft entwickeln zu können, in der wir alle gut leben können, brauchen wir ein anderes gesellschaftliches Agieren und vor allem proaktives Handeln und nicht nur reaktives Handeln, aber natürlich auch: Der Staat hat zumindest hier in Deutschland einen wahnsinnig großen Hebel als einer von drei Sektoren, der uns Rahmen gibt und Impulse in die Gesellschaft gibt und der als Vorbild agieren kann. Ich schreibe dem Staat eine sehr große Rolle darin zu, wie man Veränderung treiben kann. So wie der Staat gewachsen ist, kennen wir alle diese Bilder von Versäulung. Der eine weiß nicht, was der andere macht. Das ist sehr überspitzt. Die historisch gewachsenen Strukturen, in denen sich der Staat bewegt, sind aber nicht unbedingt die optimalen, um Veränderung wirklich zu treiben und zu einem schnelleren und flexibleren Agieren und einem kreativen und kooperativen Agieren hinzukommen. Eben gemeinsam - nicht nur der Staat alleine, sondern mit anderen Sektoren zusammen Gesellschaft zu gestalten. Diese Buzzwords bewegen uns sehr. Mehr an Kooperation, Beteiligung, Agilität und insgesamt Transformationsfähigkeit für die Gesellschaft, aber auch für den Staat als wichtigen

Akteur zu erreichen. Das sind die zukunftsweisenden Felder, in die wir als Initiative Bewegung reinbringen möchten. Ich glaube, das haben auch viele andere erkannt. Ich war persönlich auch total begeistert davon, letztes Jahr im Koalitionsvertrag zu lesen, dass Verwaltungsmodernisierung dort direkt als erstes Handlungsfeld verankert ist. Wir hoffen, dass wir auf dieser Welle mitschwimmen und da Bewegung reinbringen können.

„Die Kurzzusammenfassung ist, dass das aktuelle politische System auf den verschiedenen Ebenen nicht in der Lage ist, komplexe, schnelle Entscheidungen und Veränderungen vorzunehmen, die es für diese großen Herausforderungen und Veränderungen halt braucht“

00:18:06

Benjamin von der Ahe: Ich würde das nochmal ergänzen. Die Kurzzusammenfassung ist, dass das aktuelle politische System auf den verschiedenen Ebenen nicht in der Lage ist, komplexe, schnelle Entscheidungen und Veränderungen vorzunehmen, die es für diese großen Herausforderungen und Veränderungen halt braucht. Wenn man genauer hinschaut, ist es nicht nur das Thema, das ganz oberflächlich bei Verwaltungsreform diskutiert wird: „Die sind alle zu ineffizient und man muss die Prozesse optimieren“

Simone C. Gaul: Das wollte ich gerade noch fragen. Warum ist denn der Staat dazu nicht in der Lage? Weil er zu ineffizient und zu langsam ist?

Benjamin von der Ahe: Nein. Traditionell hat als Organisationsmodell immer dominiert, dass die Verwaltung sehr arbeitsteilig aufgebaut ist. Das ist nicht mein Gebiet, aber das ist Max Weber gewesen. Als die Fabriken entstanden sind, war die Idee, sowas ganz kleinteilig aufzubauen. Die Verwaltung hat also unfassbar viele kleine Organisationseinheiten in einerseits einer Versäulung und andererseits in mehreren Hierarchieebenen angegliedert. Das funktioniert natürlich sehr gut bei abgrenzbaren Produkten wie der Erstellung eines Personalausweises. Wenn die Frage ist, wie wir es hinkriegen, so eine Infrastruktur und so ein Lebensumfeld für Kinder, Familien und junge Menschen zu schaffen, dass man maximale Teilhabe für sie fördert und ihre Chancen maximal fördert, dann sind nicht nur zwei oder drei dieser kleinen Organisationseinheiten, sondern vielleicht sogar 50 verteilt über verschiedenste Ämter dafür mitverantwortlich. Man merkt von daher schnell, dass die größeren Herausforderungen nur dann funktionieren, wenn diese vielen kleinen Inseln miteinander zusammenarbeiten und auch in Kooperation mit den Bürger:innen und direkt mit den Menschen und in Kooperationen da draußen mit den Akteuren arbeiten. Das erfordert eine komplett andere Arbeitsweise, als es sie bisher gab und als wir sie alle kennen. Da funktionieren Mechanismen wie Hierarchie, klare Arbeitsteilung, Stellenbeschreibung schlicht und einfach nicht mehr. Das ist die große Herausforderung, diesen Kulturwandel zu bewältigen. Weil es hier um den Einbezug der Menschen und Bürger:innen stark geht, reden wir hier nicht nur um Verwaltungsreform, sondern auch über die Entwicklung des demokratischen Systems. Die Frage ist aber, welche Rolle die Bürger:innen haben. Welche Rolle nehmen auch Zielgruppen wie Familien und Kinder, von denen oft gesprochen wird, in diesem Prozess ein? Da geht es um einen sehr grundlegenden Paradigmenwechsel, den es hier braucht, um diese großen Herausforderungen zu bewältigen.

00:20:50

Simone C. Gaul: Du sprichst jetzt die ganz großen Themen an. Diese können wir in diesem kleinen Kreis am Küchentisch wahrscheinlich nicht lösen. Wir können aber drüber nachdenken. Das ist schon mal gut. Wir schieben es an. Ich wollte eine Sache für die Hörer:innen an dieser Stelle klarer kriegen. Ihr habt beide davon gesprochen, dass es auch darum geht, dass Kinder und Jugendliche in diesen Kommunen, Strukturen und dieser Gesellschaft gut aufwachsen können. Es geht wirklich um eine Transformation des gesamten Systems oder um ein Nachdenken darüber. Kinder und Jugendliche stehen in diesem Projekt aber besonders im Fokus. Könnt ihr das nochmal ein bisschen klarer umreißen?

00:21:33

Benjamin von der Ahe: Auch für uns, die wir hier am Tisch sitzen, ist Bildung und gelingendes Aufwachsen ein Herzensthema. Es geht aber darüber hinaus. Hier war die Ausgangshypothese, dass nicht nur die Akteure im engeren Sinne, die für gelingendes Aufwachsen in der Kommune hauptsächlich mit verantwortlich sind, Stichwort Jugendamt. Auf Dauer reicht es nicht aus, nur diesen Teil zu befähigen und zu reformieren. Gerade wenn man komplett übergreifend plant, muss man das gesamte System Kommune mitnehmen. Im Zweifel habe ich ein Beispiel. Wenn ein Landrat bzw. eine Landrätin oder ein:e Oberbürgermeister:in das ressortübergreifende Arbeiten nicht aktiv unterstützt, wird es in der Funktionalität immer seine Grenzen und eine gläserne Decke haben. Daher betrachten wir das Gesamtsystem. Man könnte auch diesen Podcast so beschreiben. Wir reden hier über kooperatives Steuern und Regieren in Kommunen für gelingendes Aufwachsen, zeigen das auch an diesem Beispiel, arbeiten auch konkret mit den Jugendämtern primär zusammen und häufig auch mit Jugendhilfeplaner:innen. Aber eigentlich geht es schon um kommunalweite Planungsprozesse. Damit lassen sich diese grundsätzlichen Fragen der Art der Zusammenarbeit und Kooperation auf jeden anderen politischen oder sozialpolitischen Bereich übertragen. Diese Fragen sind die gleichen, wenn ich mich mit Sozialplanung für Ältere oder Beteiligung von Menschen mit Behinderung und sie einbezogen werden und dass ihre Infrastruktur gut da ist, beschäftige. Uns interessiert auch die Kommune insgesamt gestaltungsfähiger zu machen. Das motiviert mich persönlich sehr. Gerade aus systemischer Sicht gibt es sowieso nicht den richtigen Weg für Veränderung, sondern viele mögliche Stellen, an denen man ansetzen kann. Wir setzen in diesem Bereich an und setzen hier Veränderungsimpulse und Lehren und schauen, wie wir das später übertragen können. Wir hoffen also, dass diese Podcastreihe für andere kommunal engagierte Menschen genauso spannend ist, die nicht für Kinder und Jugendliche arbeiten, sondern in anderen gesellschaftspolitischen Themen aktiv sind und dass sie was für sich und ihre Arbeit mitnehmen können.

00:23:57

Simone C. Gaul: Ihr nehmt alle drei des Öfteren das Stichwort Kooperation in den Mund. Das ist das Thema dieser Podcaststaffel. Sie setzt, wie du sagtest, etwas weiter oben an als die letzte Staffel, wo es um Kinder- und Jugendbeteiligung ging. Jetzt schauen wir auf Kooperation, kooperatives Regieren und Verwalten. Können wir darüber sprechen, was genau für euch Kooperation in diesem Zusammenhang bedeutet?

„Wir sollten Institutionen bauen, die Menschen als Expert:innen für ihre eigene Lebensrealität wahrnehmen und so ressourcenorientiert auf diese Menschen schauen. Dann gestalte ich schon Angebote und Maßnahmen mit und nicht für Menschen“

00:24:29

Manuela Dorsch: Ich würde gerne zwei Dinge aufgreifen, die Ben schon gesagt hat. Bürger:innen und Kinder einbeziehen und Beteiligung und Kooperation, was verstehen wir eigentlich darunter? Ich schaue nach wie vor sehr stark international. Das blieb mir hängen. Es gab in einer Kommune nördlich von Manchester in England einen Ansatz des Wigan Deals. Mir blieb ein Satz sehr stark hängen. Institutionen und primär staatliche Institutionen sollten Vertrauen in Menschen legen. Wir sollten Institutionen bauen, die Menschen als Expert:innen für ihre eigene Lebensrealität wahrnehmen und so ressourcenorientiert auf diese Menschen schauen. Dann gestalte ich schon Angebote und Maßnahmen mit und nicht für Menschen. Das ist eine grundlegend andere Arbeitsherangehensweise. Dieser ressourcenorientierte Blick auf Menschen nach außen aber auch nach innen, das ist ja vorhin auch schon ein Stück weit gefallen, Stellenprofile sind ja sehr rigide. Da steht drin, was jemand kann. Aus meiner Erfahrung können natürlich viele Menschen viel mehr, als was im Stellenprofil steht. Da schlummert ganz viel Potential und Kreativität. Wenn man in die eigene Organisation schaut, was an Kompetenzen da ist und was man damit machen kann, ist man schon in einer anderen Art des Arbeitens.

00:26:53

Simone C. Gaul: Du meinst also, dass man die Bürger:innen auch viel stärker mit einbezieht, oder sprichst du nur von Verwaltungsmitarbeiter:innen oder von beidem?

Manuela Dorsch: Von beidem. Einmal ist es der Blick nach außen: Menschen als Experten für eigene Lebensrealität wahrzunehmen. Aber auch nach innen zu gucken: Wir stehen vor neuen Herausforderungen und Krisen. Welche Kompetenzen sind eigentlich da? Einen anderen Blick sollte man auf eigene Mitarbeitende richten.

00:26:22

Simone C. Gaul: Was bedeutet Kooperation denn für dich? Ist es das, was es für dich bedeutet, oder geht das noch weiter?

Manuela Dorsch: Es ist wie bereits angeklungen eine grundsätzliche Haltung. Ich finde es spannend, wenn viele unterschiedliche Menschen zusammenkommen, die unterschiedliches Wissen, Erkenntnisse, Erfahrungen im Leben gemacht haben. Wenn ich wirklich kooperieren will, steht dahinter eine ganz aufrichtige Haltung. Jede Perspektive ist wichtig und kann etwas beitragen. Der Gedanke ist, dass wir gemeinsam stärker sind und zu besseren Ergebnissen kommen. Es hat gleichzeitig relativ viel mit einem selbst zu tun. Ich brauche Geduld und muss ergebnisoffen zuhören, wenn verschiedene Perspektiven in einem kooperativen Kontext zusammenkommen. Ich sollte meinem Gegenüber zuhören und nicht schon, wenn er oder sie das Argument vorbringt überlegen, wie ich dagegen gehen kann, um meine Meinung durchzubringen. Man muss sich drauf einlassen. Voraussetzungen sind Selbstreflexion und Aushandlungsprozesse. Es führt zu einem besseren Ergebnis und kann sehr gewinnbringend sein.

00:27:34

Nittaya Fuchs: Ich glaube, Kooperation hat für mich ein riesen Potential für unsere Gesellschaft und ein Stück weit ein persönliches Bedürfnis. Wenn ich auf die großen Herausforderungen unserer Zeit gucke, liegt in Kooperation ein wahnsinniges Potential, diese Herausforderungen anzugehen. Manuela sagte gerade: „Gemeinsam geht einfach mehr!“ Gemeinsam können wir unsere Potentiale und Ressourcen bündeln und zu etwas Produktivem zusammenfügen. Wenn ich von Verbesserung und Weiterentwicklung von gesellschaftlichem Leben spreche, habe ich dabei auch das Zielbild, dass Kooperation nicht nur Mittel zum Zweck wird, um Herausforderungen anzugehen. Es gehört für mich auch zu einem Zielbild, in einer Gesellschaft zu leben, die kooperativ miteinander ist. Menschen arbeiten nicht gegen- sondern miteinander und stehen dafür ein, dass verschiedene Perspektiven, Biographien und Erfahrungen in einem mit- und nicht gegeneinander sind. Es gibt ein total schönes Gleichnis, das ich oft im Kopf habe, wenn ich an Kooperation denke. Das ist ein Gleichnis, das es in verschiedenen Kulturkreisen gibt. Es gibt eine Geschichte von Blinden, die auf den Weg geschickt werden, um einen Elefanten zu untersuchen und zu beschreiben, was der Elefant ist. Diese Blinden ertasten, fühlen und riechen verschiedene Teile des Elefanten. Der eine Blinde ertastet den Rüssel und beschreibt ihn als ganz weich. Der andere ertastet den Fuß und sagt, es sei ganz hart. Zusammengefügt ergibt sich erst das Bild eines Elefanten, der ganz facettenreich ist und nur durch die verschiedenen Perspektiven zusammengefügt und beschrieben werden kann. So gucke ich auch auf das Thema Kooperation. Durch das Zusammenfügen verschiedenster Perspektiven haben wir ein besseres Bild des Ganzen und können unsere Ressourcen besser bündeln, um mehr zu erreichen. Kooperation hat dann ganz viel damit zu tun, wie wir individuell agieren. Es ist nicht immer einfach, wie es gerade bei Manuela anklang. Man braucht Geduld. Manchmal ist Kooperation direkt mit Konflikt verbunden. Es ist nicht einfach auszuhalten, dass andere Menschen andere Meinungen haben und dass man sich mal widerspricht und man unterschiedliche Werte hat. Immer wieder einen wohlwollenden Blick aufeinander und sich selbst zu haben und eigene Ansprüche etwas runterzuschrauben ist wichtig. Man muss nicht alles allein können, sondern kann sich mit anderen zusammentun, um gemeinsam besser zu agieren. Das finde ich an Kooperation spannend. Es birgt für unsere Gesellschaft wahnsinniges Potential.

„Durch das Zusammenfügen verschiedenster Perspektiven haben wir ein besseres Bild des Ganzen und können unsere Ressourcen besser bündeln, um mehr zu erreichen“

00:30:36

Simone C. Gaul: Willst du noch was ergänzen?

Benjamin von der Ahe: Ja. An der Stelle würde ich eine theoretische Perspektive ergänzen. Es gibt ganz viele kleine Akteure und Organisationseinheiten, die an etwas gleichem arbeiten, wie hier das Lebensumfeld oder Infrastruktur für Kinder und Familien. In irgendeiner Form müssen die politisch oder innerhalb der Verwaltung gesteuert oder koordiniert werden. In der Wissenschaft gibt es zahlreiche Governance, also Steuerungsmodelle, die fragen: Wie funktioniert das? Der erste, ganz bekannte Steuerungsmechanismus ist die Hierarchie und der Befehl. Das ist das, wo wir ursprünglich herkommen, der Monarchie. Der Befehl wird runtergegeben. Der ist auch heute noch sehr

verbreitet, nicht nur im staatlichen Bereich, sondern in vielen großen Unternehmen. Dann kam Markt und Wettbewerb vor langer Zeit sehr stark auf. Wir steuern nicht alles zentral, sondern Markt und Wettbewerb regeln die Dinge schon. Für den öffentlichen Bereich wurden einige dieser Ideen auf den öffentlichen Bereich, Verwaltung und Politik in den 90ern und 2000ern transferiert, um wettbewerbsähnliche Elemente zu implementieren. Da kam stark die Idee auf, über Ziele, Kennzahlen, Outputs zu steuern. Ich habe Controlling im öffentlichen Bereich studiert. Aus meiner Sicht ist ein Teil dieser Idee gescheitert. Beide Modelle, hierarchisch und marktorientiert, basieren auf einem eher negativen Menschenbild. Sie müssen durch irgendwas diszipliniert werden oder brauchen externe Anreize durch Belohnung und Sanktion. Das ist ein sehr veraltetes Menschenbild.

00:32:27

Simone C. Gaul: Auch Konkurrenz und Wettbewerb.

Ben von der Ahe: Genau. Ich denke, es gibt schon eine positive Form von Wettbewerb, wenn es nicht um das Gewinnen per se geht, sondern um konstruktiven Ideenwettbewerb. Das finde ich gut. Wenn ich Belohnungen und Sanktionen dranhänge und eine:n Sieger:in, dann wird es schwierig. Selbst wenn man das anders sieht und nicht wie ich auf Wettbewerb schaut, muss man sehen, dass das einfach nicht funktioniert, so komplexe Probleme mit Hierarchie und Markt zu lösen. Daher gibt es einen wahnsinnig großen Blumenstrauß an unterschiedlichen neuen Steuerungs- und Governance Ansätzen. Es wird über Netzwerksteuerung und andere Mechanismen gesprochen. Mechanismen wie Vertrauen sollen laut Begriffen wichtig sein. Mein Eindruck ist aber, das noch nicht richtig klar ist, wie das funktionieren kann. Wie sieht der dritte, neue, Steuerungsmechanismus aus? Was kennzeichnet Kooperation? Das ist weniger greifbar und klar. Wir schauen da hin und sehen, dass es unterschiedliche Tiefen und Verständnisse von Kooperation gibt. ein Beispiel ist aus meiner Erfahrung folgendes: Seit ich bei PHINEO bin, war ich einige Jahre in einem Berliner Bezirk im Haushaltsausschuss Bürgerdeportierter. Das war interessant. Ich ging einmal im Monat hin, fühlte mich wie ein Fremder und habe mich nicht laufend damit beschäftigt, was dort passierte. Die Hintergründe und Diskurse kannte ich also nicht. Ich kam dahin und konnte also von außen diese Ausschussarbeit beobachten. Ich merkte schnell, dass da ununterbrochen Konflikte und Auseinandersetzungen stattfinden. Auf der Vorderbühne werden die explizit ausgesprochen. Wenn ich keine Hintergrundinformationen bekomme, weiß ich gar nicht, was da passiert, weil das oft ein Schaukampf auf der Vorderbühne ist und auf der Hinterbühne andere Dinge dahinterstecken, die gar nicht ausgesprochen werden. Hier wäre der nächste Schritt einer niedrigen Form der Kooperation, erstmal individuelle Interessen einzelner Akteure und Parteien transparenter zu machen und über sie zu sprechen. Was ist am anderen Ende der Skala für Luft nach oben? Es wäre denkbar, dass sie konstruktiver zusammenarbeiten. Es wäre aber auch denkbar, eher im Sinne der Kollaboration und Zusammenarbeit, dass sie dort nicht nur ihre Interessen vertreten und aushandeln, sondern sogar gemeinsam neue Ideen und Werte und Vorhaben entwickeln. So wäre das auch bei einer integrierten Jugendhilfeplanung. Das ist echte Zusammenarbeit und nicht nur Kooperation verschiedener Akteure, die besser und konstruktiver zusammenarbeiten. Das ist eher dieses Bild. Das ist Kollaboration und agile Arbeit: Quer zu den Hierarchien und dem ganzen System Menschen zusammenzubringen, die gemeinsam an Lösungen arbeiten und nicht nur eigene Lösungen miteinander aushandeln.

00:35:33

Nittaya Fuchs: Kollaboration und Kooperation müssen wir auch nochmal klären. Was ist da der Unterschied? Für mich klingt beides nach Zusammenarbeit.

Benjamin von der Ahe: Es entwickelt sich langsam in den letzten zehn Jahren ein Verständnis, wo diese beiden Begriffe differenziert werden. Entweder habe ich ein größeres Projekt und ich teile die einzelnen Arbeitspakete auf. Die machen die alle einzeln und ich werde sie am Ende kooperativ zusammensetzen. Wenn alle an Aufgaben mitarbeiten und alle Einzelteile dieser Gruppe gemeinsam erarbeiten, dann ist das eine echte Zusammenarbeit. Wenn eine Gruppe kollaboriert, heißt es, dass sie gemeinsam an Lösungen arbeitet.

Simone C. Gaul: Sie ist also nicht so arbeitsteilig aufgeteilt, sondern jede:r darf überall mitmischen.

Benjamin von der Ahe: Genau. Jeder darf überall mitmischen, wobei es auch in der idealen Welt immer noch Marktmechanismen und Hierarchie gibt. Die braucht auch eine Verwaltung, um zu funktionieren. In einem demokratischen System ist eine Form von Hierarchie auch unerlässlich. Stichwort ist Primat der Politik oder die Herrschaft des Volkes. Es geht aber um ein intelligentes Zusammenspiel und darum zu schauen, wo was erforderlich ist. Dann kann man sehen, dass ein Standardprozess wie eine Personalausweiserstellung, keinen kollaborativen Prozess braucht. Wenn es aber eine neue, komplexe Herausforderung oder keine Standardaufgabe ist, dann braucht es andere Herangehensweisen. Im Extremfall ist es genau das. Ich setze in vielen agilen Methoden sieben Menschen mit völlig unterschiedlichen Qualifikationen und Perspektiven zusammen. Die erarbeiten eine komplett neue Lösung. Das geht beides. Man kann in der Verwaltung beides zusammenbringen. Man arbeitet in verschiedenen Settings. Das üben wir auch selbst im Team so sehr. Es ist eine Herausforderung und Umstellung, in solchen verschiedenen Settings das zu tun. Mal ist es eher ein Standardprozess, mal eine temporäre Lösung, mal so oder mal so zu arbeiten. Wir spüren, wie groß die Veränderung ist.

„Diese zwei Formen Kooperation versus Kollaboration stehen für uns und auch draußen in der Welt in keinem Widerspruch zueinander. [...] Es kann beides nebeneinander existieren“

00:37:39

Simone C. Gaul: Was heißt, dass ihr das übt? Das klingt spannend.

Nittaya Fuchs: Ja. Ich muss schmunzeln, da ich eingangs erwähnte, dass wir uns selbst ein bisschen als Versuchskaninchen sehen. Diese zwei Formen Kooperation versus Kollaboration stehen für uns und auch draußen in der Welt in keinem Widerspruch zueinander. Das sagte Ben auch. Es kann beides nebeneinander existieren. Beides hat in verschiedenen Kontexten seine Berechtigung. Es ist eine Herausforderung, sich bewusst zu sein und zu klären, wann was eine angemessene Form des Miteinanders ist. Kooperation oder Arbeitsteilung ist genauso gerechtfertigt in einfachen Kontexten, wo man schnell allein vorwärtskommt und nicht im Zusammenspiel mit vielen anderen. Für uns im Team ist es immer wieder ein Sortieren. Welche Kontexte sind das, in denen klassische, arbeitsteilige Prozesse gut, schneller und vielleicht effektiver funktionieren? Wo sind die Kontexte, wo wir komplexere Herausforderungen haben, bei denen wir

davon profitieren, dass wir verschiedene Kompetenzen, Perspektiven, Biographien zusammen in einen Raum setzen und ein gemeinsames Ergebnis entwickeln lassen? Es ist auch eine ständige Reflexionsfrage, die wir da als Team im Raum haben. Darüber kann man sich auch gut streiten. Wann ist was die angemessene Form der Zusammenarbeit? Diese Abwägung immer wieder miteinander zu machen ist nicht so trivial. Wie Ben sagte, muss man die Hüte oder den Arbeitsmodus wechseln. Das sind zwei Modi, die ständig nebeneinander existieren. Man switcht die ganze Zeit hin und her. Das ist eine Herausforderung, diesen Hebel immer wieder umzulegen und sich klar zu sein, in welcher Rolle und welchem Arbeitssetting ich gerade agiere. Wann ist es mal ein hierarchisch gefasster Entschluss und wann eine Gruppenentscheidung, die im Konsens geschaffen wird?

00:39:47

Simone C. Gaul: Das stelle ich mir schon herausfordernd vor. Auch wenn ich mich in eine Verwaltungsstruktur reindenke, ist alles, was ihr beschreibt, sehr anspruchsvoll. Ich muss nicht nur im wissenschaftlichen Sinne wirklich agil und beweglich in meinem Kopf und teils körperlich sein, da ich Räume und Orte wechsele. Das bringt mich zu meiner nächsten Frage. Bei allem, was ihr erzählt, würde ich sofort ja sagen. In so einer Welt will ich leben. Das würden wahrscheinlich viele Menschen unterschreiben. Es ist gleichzeitig wahnsinnig herausfordernd und schwer. Was brauchte es, damit Kooperation gelingen kann? Was sind andersrum die Hindernisse, dass es nicht gelingt? Meine spontane Reaktion war: Wow, krass. Das ist wahnsinnig anstrengend. Wollen die Menschen das überhaupt leisten? Wie kann man sie da hinbringen, dass sie sowas leisten wollen? Wisst ihr, worauf ich hinauswill? Mich interessiert, wie wir da hinkommen.

00:40:53

Manuela Dorsch: Ich würde gerne auf das gesagte Bezug nehmen und meine persönliche Erfahrung dagegenstellen. Ich habe vier Jahre in einer Hierarchie funktionieren müssen, wo klar war, dass man ein Stellenprofil hat. Es gibt Aufgaben und eine Box, in deren Rahmen du dich bewegst. Dann kam ich in genau diesen Kontext, wie es Nittaya und Ben gerade beschrieben. Ich wollte die Eigeninitiative immer. Das war der Grund des Wechsels. Ich schaue es mir von der anderen Seite an. Dann hast du diese Eigeninitiative plötzlich und es ist das „Huch. Was mache ich jetzt? Was bedeutet das?“ Man spürt, dass es voraussetzungsvoll ist. Ich schaue auf die letzten zwei Jahre und auf das, was wir uns da als Team aufgebaut haben zurück. Kommunikation ist für mich ein Schlüssel. Das sprach Ben in der Ausschussarbeit an. Das ist sowieso, ob unter oder über dem Tisch da und läuft immer mit. In dem Moment, wo man es anspricht, kann man es besprechbar machen und aushandeln. Das finde ich ganz wichtig. Es ist die grundsätzliche Haltung und wertschätzender Umgang. Dann macht man die Erfahrung, dass man wie gesagt in unterschiedlichen Kontexten mit unterschiedlichen Kompetenzen wieder selbst gesehen wird. Manchmal hat man eine Rolle, wo man stärker in der Leitung ist und Entscheidungen trifft. Dann darf man wieder total kreativ rum spinnen und entwickeln und sich ausprobieren. Das ist ein geschützter Rahmen. Wenn es gelingt, den zu bauen, dann kommen da ganz viele Schätze hoch.

00:42:27

Simone C. Gaul: Es kann ja auch Menschen geben, denen es Freude bereitet und die nichts anderes wollen, als morgens um neun ins Büro zu kommen und Stempel und Unterschriften zu setzen, Akten abzuarbeiten und heimzugehen. Wie geht man damit um? Wie kriegt man das unter einen Hut?

„Wenn man sich heute entschließt, kooperativ oder in Kollaboration zu arbeiten, kann man nicht erwarten, dass das übermorgen schon funktioniert“

Nittaya Fuchs: Das ist auch eine Herausforderung in der Kooperation. Es gibt sehr unterschiedliche Kontexte, wo was angemessen ist. Es gibt Arbeitsfelder, in denen es völlig in Ordnung ist, morgens um neun zu kommen und wo man sehr genau absehen kann, dass man um 17 Uhr einfach heimgehen kann, da die Dinge nicht so dringlich sind und da sie gut allein abarbeitbar sind. Diese Arbeit gibt es auch. Herausfordernd ist es, wenn der Kontext das eigentlich nicht hergibt und man eine andere Form des Arbeitens braucht, um bestimmte Arbeitsschritte und Herausforderungen zu bewältigen. Dann ist es viel mit Lernen verbunden. So würde ich das auch insgesamt für uns beschreiben. Wir sind als Team auch weiterhin in einem Lernprozess. Darauf weisen wir auch Kommunen wiederholt hin. Wenn man sich heute entschließt, kooperativ oder in Kollaboration zu arbeiten, kann man nicht erwarten, dass das übermorgen schon funktioniert. Das ist ein Lern- und Entwicklungsprozess auf Individueller Ebene. Es erfordert ein persönliches Lernen, Reflexion der eigenen Haltung, Kompetenzen, Trigger Punkte. Wo bin ich sensibel? Wenn mir da jemand widerspricht und ich das nicht tun kann und sich jemand einmischt, bin ich da aufbrausend. Es erfordert auf einer organisationalen Teamebene den Aufbau bestimmter Prozesse und Strukturen, die das ermöglichen oder erleichtern, in Kooperation miteinander zu arbeiten. Es beginnt beim Aufbau bestimmter Arbeitsstrukturen, ganz simpel mit gemeinsamen Dateiablagen oder Kollaborationstools, gemeinsam geschalteten Videokonferenzen, synchrones Arbeiten an einem Worddokument und geht bis hin zum Einüben von Prozessen. Es braucht Zeit, Übung darin zu bekommen, gemeinsame Prozesse kollaborativ zu gestalten. Es ist eine gemeinsame Arbeit daran, Vertrauen in diese Prozesse, Strukturen und auch die einzelnen Personen aufzubauen. Vertrauen kann man sehr schnell, meistens mit schon einem Mal, sehr leicht kaputt machen. Es braucht Zeit und Wiederholung, Vertrauen in eine bestimmte Form der Zusammenarbeit aufzubauen und auch Strukturen und Prozesse, die man sich dafür gibt.

00:45:13

Benjamin von der Ahe: Diese Form der Arbeit ist natürlich deutlich anstrengender. Veränderung ist natürlich auch kein Zuckerschlecken. Wenn sie tiefgreifend ist, kann sie wehtun und es ist anstrengend. Als Organisationsentwickler würde man immer versuchen, ein Stück weit mit denen zuerst zu arbeiten, die das wollen. Wenn es dann um die Frage geht, wie man alle andern mitnimmt, würde man soweit irgendwie möglich versuchen, auch die Organisation für die Menschen drum rumzubauen. Das wäre ein Unterschied. Früher sagte man immer, man brauche die Stelle und die Organisation. Dafür suchen wir den passenden Menschen. Man kann umgekehrt den Mensch in den Mittelpunkt stellen und gucken, in welchem Ausmaß man individuell die und ihre Bedürfnisse da berücksichtigen kann. Das gilt auch für Menschen, die weniger kreativ, eigeninitiativ mit viel Veränderungen arbeiten wollen, im Rahmen des Möglichen. Das andere ist mit ganz langfristiger Perspektive, dass das eine Kompetenz ist, die dann anstrengend ist, wenn ich es nie anders gelernt habe. Wenn ich das vom ersten Tag an gewöhnt bin, ist das nicht so schwer und anstrengend. Als es vor einigen Jahren um das Finden einer weiterführenden Schule für meine Kinder ging, habe ich als jemand, der sich viel mit Evaluation beschäftigt, dutzende Schulinspektionsberichte in Berlin angeschaut. Das war eine spannende Evaluation der Schulen. Da gibt es einen ganzen Kriterienkatalog

und ein Indikatorenset von 10 bis 20 Indikatoren. Es gibt natürlich zwei Indikatoren, die durchweg immer am schlechtesten in allen Schulen und dem Durchschnitt abschneiden. Das ist einmal die Binnendifferenzierung, also Menschen unterschiedlich, individuell verschieden zu behandeln und sie nicht über einen Kamm zu scheren. Das andere ist kooperatives Arbeiten und Zusammenarbeiten. Die sind beide die unterentwickeltesten Bereiche im Schuldurchschnitt. Man schaut dann auf den Bedarf in der Wissensgesellschaft. Wir haben fast keine Fabriken mehr und es gibt wenige Jobs in dieser Richtung. Die Frage der Fähigkeit von Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Menschen, setzt eine Form von Sozialkompetenzen heraus. Das ist eine der wichtigsten Qualifikationen heutzutage auf dem Arbeitsmarkt. Es ist eine, wo die Entwicklung der Schulen Jahrzehnte hinterher hängt. Das an allererste Stelle zu setzen und die höchste Priorität überhaupt zu geben, wie Schule gemacht wird, wäre eine Antwort mit politischer Brille und nicht mit einer Organisationsentwicklungsbrille. Wie kann ich das, was da ist verändern? Das ist als Vision gedacht.

00:47:55

Simone C. Gaul: Schule und Bildungspolitik ist sowieso ein riesen Thema. Das bringt mich langsam zum Ende dieser doch eher theoretischen Folge. Was erwartet uns in diesem Podcast und der zweiten Staffel? Wir wollen nicht in jeder Folge theoretisch darüber sprechen, wie das alles aussehen soll. Wir wollen mit Praktiker:innen sprechen und genau das von Menschen hören, die kooperatives Arbeiten, kooperative Verwaltung ausprobieren und die andere Schulen und andere Zusammenarbeiten in den Jugendämtern denken. Was erwartet Sie, liebe Hörer:innen? Wie geht das in den nächsten Folgen weiter? Vielleicht können wir kurz darüber sprechen.

„Geschichten, die wir uns erzählen, führen auch dazu, wie wir Wirklichkeit wahrnehmen und wie wir insgesamt zusammenhalten. Als Initiative sind wir uns insgesamt einig, dass es an der Zeit ist, sich neue Geschichten darüber zu erzählen, was eigentlich Staat und Verwaltung ist und wie das zukünftig aussehen kann“

00:47:45

Manuela Dorsch: Es ist, wie du es angekündigt hast. Wir haben uns in der Konzeption viele Gedanken darüber gemacht und uns entschlossen, die Menschen, ihre Geschichte, ihre persönliche Reise in der kooperativen Welt und Kommune in den Mittelpunkt zu stellen. Es geht einmal in die Richtung, was ihnen leichtgefallen ist. Was sind Gelingensfaktoren? Wo funktioniert es gut? Wo muss sich aber noch viel tun und verändern? Was hat das mit mir zu tun? Was habt ihr selbst gemerkt, wie ihr euch verändert hat? Das hat ein Stück weit forschenden Charakter. Sind die Geschichten und Erfolgsfaktoren ähnlich oder unterscheiden die sich ein bisschen? Dahinter steht auch, dass Menschen, die täglich in der Kommunalverwaltung wertvolle Arbeit leisten, sichtbar zu machen. Im Vorgespräch überlegten wir, was wir mit dem Podcast erreichen wollen. „Mensch, Verwaltung kann ja auch Spaß machen!“ - so eine Erkenntnis bei Hörer:innen hervor zu locken. Wir machen auch einen größeren Bogen. Geschichten, die wir uns erzählen, führen auch dazu, wie wir Wirklichkeit wahrnehmen und wie wir insgesamt zusammenhalten. Als Initiative sind wir uns insgesamt einig, dass es an der Zeit

ist, sich neue Geschichten darüber zu erzählen, was eigentlich Staat und Verwaltung ist und wie das zukünftig aussehen kann. Das finde ich auch sehr wichtig.

00:50:17

Simone C. Gaul: Neue Geschichten erzählen finde ich super. Das ist fast ein Schlusswort für unsere Podcast Folge. Ben zuckt aber und möchte noch was sagen.

Benjamin von der Ahe: Ich glaube, dass es ganz wichtig, sich nicht nur mit der Theorie oder der Metaebene zu befassen, über die wir gerade viel gesprochen haben. Das tun wir sehr gerne und immer wieder. Man muss immer wieder den Abgleich machen: Was ist da vor Ort Realität? Das klafft teils sehr weit auseinander. Was sind die Geschichten vor Ort? Das versuchen wir in dem Podcast jetzt stärker zu realisieren. Bei Kommune 360° handhaben wir das generell so und versuchen, den Spagat zwischen Praxis und Realität und Metareflection andererseits hinzukriegen. Mit dieser Idee hier wollen wir probieren, ob es uns gelingt, ins ganz kleine reinzuschauen, und dennoch die eine oder andere Ableitung für die Metaebene oder andere Dinge treffen zu können und was zu lernen. Wir hoffen, dass wir selbst auch was von unseren Gästen lernen und nicht nur unsere Zuhörer:innen. Ich bin mir ziemlich sicher, dass das so sein wird.

„Bei Kommune 360° handhaben wir das generell so und versuchen, den Spagat zwischen Praxis und Realität und Metareflection andererseits hinzukriegen. Mit dieser Idee hier wollen wir probieren, ob es uns gelingt, ins ganz kleine reinzuschauen, und dennoch die eine oder andere Ableitung für die Metaebene oder andere Dinge treffen zu können und was zu lernen“

00:51:30

Simone C. Gaul: Das glaube ich auch. Ich danke euch dreien. Das war unsere allererste Folge des neuen Kommunen-Podcasts. Ich bin Simone Gaul. Mit mir am Tisch saßen Manuela Dorsch, Nittaya Fuchs und Benjamin von der Ahe, in dessen wunderbarer Küche durften wir heute als Popup Studio podcasten. Wir sind natürlich, wie das zum Start eines neuen Podcasts so ist, alle ziemlich aufgeregt und freuen uns daher über Feedback. Was hat Ihnen gefallen? Was fanden Sie nicht so gut? Wünschen Sie sich für die kommenden Folgen ein ganz besonderes Thema? Wenn Sie mögen, schreiben Sie uns gerne, am besten per E-Mail an podcast@kommune360.de. Der Kommunenpodcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360°. Diese Initiative ist ein Gemeinschaftsprojekt der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, der Auridis Stiftung und von PHINEO. Der Podcast wird außerdem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert. Es geht mit der nächsten Folge am Dienstag in zwei Wochen weiter. ab dann erscheinen wir regelmäßig alle zwei Wochen mit spannenden Gästen aus der Kommunalwelt, die nach unserem heute noch etwas theoretischen Ausflug, dann praktisch von ihren Erfahrungen erzählen werden. Wenn Ihnen dieser Podcast gefällt, können Sie ihn überall abonnieren, hören und weiterempfehlen, wo es Podcasts gibt. Wir würden uns freuen. Ich sage, viele Dank fürs Zuhören. Wenn Sie mögen, bis in zwei Wochen. Tschüss.