

## DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen  
[kommune360.de/kommunenpodcast](http://kommune360.de/kommunenpodcast)

### Raus aus den Silos, rein ins Großraumbüro – die Stadt Bochum krempelt sich um

Folge 16 (Staffel 2) | 11.05.2023

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Team Kommune 360°
- Michaela Claas, Projektleitung "Strategische Führungs- und Entwicklungsorganisation", Bochum
- Christian Papies, Amtsleiter Jugendamt

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

- Verwaltungsarbeit funktioniert nicht mehr in Silos. Um abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu etablieren, hat Bochum viele unterschiedliche Veranstaltungen, Methoden und Konzepte im Alltag umgesetzt bzw. implementiert (z.B. Wandelgestalten).
- Eine Verwaltung funktioniert dann gut, wenn kurze Dienstwege gelebt werden. Vernetzungsformate wie Agilitätssessions, digitale Infomeetings, Führungskräftetreffen etc. führen dazu, dass Menschen voneinander und ihren Projekten wissen. Die Kontaktaufnahme zu- und der Austausch miteinander fällt so viel einfacher.
- Abgucken ist erlaubt und erwünscht! Was machen andere Kommunen? Wie gelangen sie an ihre Ziele? Welche Ideen und Lösungen können wir übernehmen oder für unsere Kommune anpassen? Der Blick nach links und rechts sorgt für Inspirationen und Mut zur Veränderung der eigenen Kommunen.
- Nicht nur Machen, sondern auch drüber Reden: Wenn ein Konzept oder eine Methode in der eigenen Kommune gut funktioniert, dann können andere davon lernen. Wichtig ist, darüber zu sprechen und die positiven Folgen – z.B. des „Mittwochs der Erfolge“ – auch hervorzuheben.
- Transformation und Kulturwandel sind auch nach physisch greifbar: Großraumbüros können teamübergreifenden Austausch und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Verwaltung stärken und zu Synergieeffekten führen.
- In Bochum sind die Formate regelmäßiger Bürger:innen- und Beschäftigtenkonferenzen gut etabliert. Beide Foren werden von den Zielgruppen aktiv und effektiv genutzt. Es braucht Geduld und Erfolgserlebnisse, damit die Chancen solcher Gremien für alle deutlich werden. Die Investition lohnt sich!
- Das Ideenmanagement ermöglicht allen Beschäftigten der Bochumer Verwaltung, eigene Ideen und Impulse einzubringen, unabhängig von (der Zustimmung) der eigenen Führungskraft. Das Ideenmanagement ist hierarchieübergreifend aufgebaut und prüft alle Vorschläge.
- Bochum bildet sogenannte Wandelgestaltende aus. Sie erwerben besondere Qualifikationen rund um Konzepte, Methoden und Strukturen, die den Kulturwandel innerhalb der Verwaltung voranbringen können. Mit ihrem „Werkzeugkasten“ bieten sie für alle Teams Workshops und Teamweiterbildungen, z.B. zum Thema Agilität, an.

## Intro

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

**Michaela Claas:** Dass Projekte mittlerweile auch nicht mehr nur in den Silos funktionieren, sondern so groß sind und so groß gedacht werden müssen, dass es nur zusammengeht. Weil eins ist nämlich auch klar: Eine Verwaltung funktioniert wirklich dann nur da gut, wo auch kurze Dienstwege gut gelebt werden. Dadurch, dass wir so viele Vernetzungsformate mittlerweile haben - über Agilitätssessions, digitale Infomeetings, Führungskräftetreffen noch und nöcher - haben wir es geschafft, dass die Menschen voneinander wissen und auch jetzt mal eher zum Telefonhörer greifen und auch sich Unterstützung holen.

00:00:43

**Simone C. Gaul:** Hallo und herzlich willkommen zu einer neuen Folge unseres Kommunen-Podcasts. Das ist ein Podcast, in dem wir über verschiedene Ansätze von Systemwandel in der Kommunalverwaltung sprechen. Und wir sprechen mit Menschen, die dieses System und vor allem auch Kulturwandel voranbringen. Ich bin Simone Gaul und ich darf sie wieder durch diese Folge führen. Und heute mache ich das gemeinsam mit dir. Manuela. Hi.

**Manuela Dorsch:** Hi. Hallo. Genau. Ich bin Manuela Dorsch aus dem Team Kommune 360°. Und ich freue mich, dass wir heute wieder einen ganz besonderen Gast bei uns haben, nämlich Michaela Claas aus Bochum.

00:01:19

**Simone C. Gaul:** Frau Claas arbeitet im Referat des Oberbürgermeisters in Bochum und das ist ein Referat für gesamtstädtische Angelegenheiten. Sie ist dort jetzt seit fünf Jahren, glaube ich, schon verantwortlich für einen Wandel Prozess in der Stadtverwaltung. Also im Grunde ein Job, der ausschließlich dafür da ist, Change voranzubringen.

**Manuela Dorsch:** Ja, und ich glaube, es gibt wirklich nicht sehr viele Kommunen mit so einem sehr, sehr breiten Ansatz, wo die gesamte Kommunalverwaltung mit vielen tausenden Mitarbeitenden auch in so einem Prozess mitgedacht wird und die auch auf allen Ebenen, von der operativen Ebene bis hin zur politischen Ebene und auch die politische Führung ansetzt. Und den Bereich, den Frau Claas betreut, der ist besonders spannend und besonders relevant auch für diesen gesamten Reformprozess.

**Simone Gaul:** Und deshalb freuen wir uns sehr, dass Sie da sind. Hallo Frau Claas.

**Michaela Claas:** Ja, danke schön! Ich freue mich auch.

00:02:09

**Simone C. Gaul:** Da ist einiges im Gange in Bochum und wirklich in einem Ausmaß, das nicht so ganz üblich ist. Können Sie das denn noch mal ein bisschen erklären?

**Michaela Claas:** Aber klar, sehr gerne. Vielleicht fange ich auch mal an, seit wann das eigentlich so ist. Im Prinzip kann man sagen, mit der Neuwahl von Thomas Eiskirch zum Oberbürgermeister in 2015, da sind wir in diesen Kulturwandel Prozess tatsächlich gestartet, in ganz, ganz vielen Schlüsselpositionen. Nicht nur bei der Stadt, sondern auch bei der Ruhr-Uni Bochum, bei den Stadtwerken, bei der Sparkasse und aber auch im Verwaltungsvorstand. Dort gab es mit einmal neue Menschen, die alle gesagt haben: „Wir wollen die Stadt gemeinsam weiter voranbringen und tatsächlich auch neu gestalten!“ Es gab ein gemeinsames Verständnis von „Wir sind Bochum!“ und es gibt

Kompetenzen, die wir haben und an denen können wir, müssen wir uns orientieren und die wollen wir tatsächlich noch ausbauen. 2016 sind wir dann auch mit der Bochum Strategie gestartet. Diese Bochum Strategie, das ist unser gesamtstädtischer Handlungsrahmen. Es ist im Grunde unser Kompass, von dem wir sagen „Bis 2030 wollen wir unsere Stadt lebens- und liebenswerter machen“. Und mit der Bochum Strategie war es auch klar, dass es einen Kulturwandelprozess geben muss innerhalb der Stadtverwaltung, sodass der Oberbürgermeister damals entschieden hat: „In meinem Referat braucht es auf jeden Fall eine Stelle, die sich um strategische Führungs- und Organisationsentwicklung kümmert“ Und das bin ich nun in Person und habe seit 2017 damit auch gestartet. Insofern tatsächlich mehr als fünf Jahre, sondern ich bin schon im siebten Jahr. Man glaubt es kaum.

00:03:38

**Simone C. Gaul:** Im siebten sogar.

**Michaela Claas:** Ja, ja, ja, genau. Im verflixten siebten Jahr. So ist das.

**Simone C. Gaul:** Okay, sieben Jahre. Warum aber überhaupt? Das habe ich mich gerade noch gefragt. Also, Sie sagten, es gab diesen komplett neuen Impuls, auch von dem neuen Oberbürgermeister. Aber heißt das, vorher war alles ganz schlimm?

**Michaela Claas:** Nein. Also ganz bestimmt nicht. Was wir immer sagen und was mir auch total wichtig ist an dieser Stelle: „Das Gute, was wir haben, wollen wir auch immer bewahren“ Das ist uns wichtig, dass wir das auch immer kommunizieren. Natürlich war nicht alles schlecht, aber definitiv gab es noch keine gesamtstädtische Strategie, die wirklich von oben bis unten alle versucht auch mit einzuladen, das mitzugestalten. Und gestartet sind wir tatsächlich auch sehr klassisch von Top Down in 2016, in dem der Verwaltungsvorstand und die Führungskräfte noch auf dem alten Opelgelände und das ist immer das, was ich meine - wir können Wandel - wir hatten ein Opelwerk und das gibt es nicht mehr. Wir hatten Nokia. Jetzt haben wir MARK 51°7. Dort sind die Führungskräfte gestartet und haben diesen Prozess begonnen, wo sehr schnell klar war: Top down alleine geht es auf gar keinen Fall. Weil wenn wir wollen, dass das Ganze durch die Stadtgesellschaft, durch die Verwaltung auch geht, dann müssen wir alle anderen dazu auch einladen, was wir mit ganz unterschiedlichen Formaten auch gemacht haben, wo ich gleich noch ganz viel drüber erzählen könnte.

00:03:38

**Manuela Dorsch:** Aber wissen Sie das zufällig: Hat da der Rest vom Verwaltungsvorstand auch gleich mitgezogen, mit diesem starken Impuls des neuen Oberbürgermeisters?

**Michaela Claas:** Also wir haben tatsächlich einen Oberbürgermeister, der sehr einladend ist, tatsächlich auch mitzumachen. Und die haben auch wirklich alle mitgemacht. Und diese Veranstaltung, ich hatte jetzt in den letzten Wochen noch Reflexion mit Führungskräften, wurde tatsächlich auch immer mal wieder erwähnt als eine sehr energiegeladene Veranstaltung. Möglicherweise auch bewusst gelegt in die alten Räumlichkeiten des ehemaligen Opelwerkes, um zu sagen: „Von hier aus kommen wir und wir wollen gestalten und verändern mit dieser Bochum Strategie und lasst es uns gemeinsam anpacken“ Also da waren wirklich tatsächlich alle dabei.

00:05:35

**Simone C. Gaul:** Was war das genau für eine Veranstaltung? Wie kann man sich das vorstellen, so eine große Versammlung? Da kamen dann alle In die alte Produktionshalle oder wohin?

**Michaela Claas:** Ja, das heißt dort auch Rotunde, wurde mir gesagt. Das war leider noch vor meiner Zeit, deswegen konnte ich da noch nicht mitwirken und habe mir immer nur sagen lassen, dass es wirklich eine gute Veranstaltung war, wo alle wirklich aktiv mitgewirkt haben. Mehr kann ich dazu leider im Moment auch nicht sagen.

*„Weil eins ist nämlich auch klar: Eine Verwaltung funktioniert wirklich dann nur da gut, wo auch kurze Dienstwege gut gelebt werden. Dadurch, dass wir so viele Vernetzungsformate mittlerweile haben über Agilitätssessions, digitale Infomeetings, Führungskräftetreffen noch und nöcher, haben wir es geschafft, dass die Menschen voneinander wissen und auch jetzt mal eher zum Telefonhörer greifen und auch sich Unterstützung holen.“*

**Simone C. Gaul:** Und was ist dann genau Ihre Rolle?

**Michaela Claas:** Meine Rolle? Ja, tatsächlich habe ich mir die auch selber gestalten können. Es war nur klar, Wir haben diese Bochum Strategie. Wir wollen, dass sie auf jeden Fall in der Stadtverwaltung auch umgesetzt wird und die Bochum Strategie die Stadtverwaltung auch durchdringt. Und da war es ganz, ganz erforderlich, tatsächlich die Führungskräfte insbesondere aus ihren Silos herauszuholen. Das ist das, was der Oberbürgermeister am Anfang auch immer gesagt hat: „Raus aus den Silos“. Also es ist so, alle haben immer schon auch gute Arbeit in ihren Bereichen gemacht, aber mit den ganzen Herausforderungen, die sich an uns gestellt haben, von Digitalisierung, Diversifizierung in der Gesellschaft noch und nöcher und die ganzen Krisen - nicht zuletzt auch nicht zu vergessen, war klar, dass es nur geht, wenn alle miteinander arbeiten. Und dass Projekte mittlerweile auch nicht mehr nur in den Silos funktionieren, sondern so groß sind und so groß gedacht werden müssen, dass es nur zusammengeht.

Und da war meine Rolle tatsächlich die Führungskräfte zusammenzukriegen, in Großveranstaltung gemeinsam zu arbeiten. Was sind unsere Herausforderungen als Führungskraft und was brauchen wir als Unterstützungsmöglichkeiten, die wir dann auch gegeben haben? Wie Führungskräftezirkel, die Führungskräftequalifizierungen wurden neu angepasst und immer wieder neue Formate, wo wir Menschen zusammenbekommen in die Vernetzung, um das gemeinsame Arbeiten zu erleichtern. Weil eins ist nämlich auch klar: Eine Verwaltung funktioniert wirklich dann nur da gut, wo auch kurze Dienstwege gut gelebt werden. Dadurch, dass wir so viele Vernetzungsformate mittlerweile haben über Agilitätssessions, digitale Infomeetings, Führungskräftetreffen noch und nöcher, haben wir es geschafft, dass die Menschen voneinander wissen und auch jetzt mal eher zum Telefonhörer greifen und auch sich Unterstützung holen.

*„Aber wir haben durch den Austausch mit anderen in Netzwerken auch viel von anderen gelernt. Also es ist nicht immer nur die klassische Fortbildung, sondern es sind auch manchmal kurze Inputs bei anderen oder einfach auch mal in Köln vorbeischaun: Aber wie habt ihr das eigentlich gemacht, dass ihr Menschen als Moderatorinnen und Moderatoren für die Stadtverwaltung ausgebildet habt? Wir haben das Ganze dann übernommen. Man hat uns auch alles zur Verfügung gestellt. Wir haben es dann wiederum den Dortmundern gegeben. Also das ist jetzt auch ein bisschen ein Geben und ein Nehmen, was ich früher auch so nicht wahrgenommen habe.“*

00:07:40

**Manuela Dorsch:** Ich hätte noch eine Rückfrage zum Start in Ihrer neuen Rolle. Sie hatten uns ja im Vorgespräch auch schon erzählt, dass Sie schon sehr, sehr lange in der Verwaltung in Bochum arbeiten und da auch in ganz unterschiedlichen Bereichen. Und jetzt aber zum Stichwort Agilität oder Führungskräfteentwicklungen: Hatten Sie denn in diesen Feldern schon konkrete Vorerfahrung, vielleicht auch durch Ihre vorherigen Stellen? Oder haben Sie dann am Anfang Ihrer neuen Aufgabe noch mal Ausbildungen zu diesen neuen Themen gemacht?

**Michaela Claas:** Sowohl als auch. Also ich bin jetzt mittlerweile im 34. Jahr bei der Stadtverwaltung. War wirklich erst in den Klassikern wie Kämmerei, Kassen und Steueramt, Gebäudemanagement, Personalentwicklung, dann Verwaltungsleitung im Jobcenter und dann jetzt eben im Referat. Ich habe aber tatsächlich auch ganz viele Fortbildung noch gemacht in Sachen Agilität, in Sachen Change-Management, musste eine modulare Qualifizierung für den höheren Dienst durchlaufen. Also habe mir also ganz viel noch eine Qualifikation auch drauf geschauelt. Aber auch durch den Austausch mit anderen in Netzwerken auch viel von anderen gelernt. Also es ist nicht immer nur die klassische Fortbildung, sondern es sind auch manchmal kurze Inputs bei anderen oder einfach auch mal in Köln vorbeischaun: Aber wie habt ihr das eigentlich gemacht, dass ihr Menschen als Moderatorinnen und Moderatoren für die Stadtverwaltung ausgebildet habt? Das Ganze dann übernommen. Man hat uns auch alles zur Verfügung gestellt. Wir haben es dann wiederum den Dortmundern gegeben. Also das ist jetzt auch ein bisschen ein Geben und ein Nehmen, was ich früher auch so nicht wahrgenommen habe.

*„Und wenn ich mir etwas wünschen würde, dann auch immer mehr Selbstverantwortung in die einzelnen Bereiche geben. Dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch befähigt werden dazu, Selbstverantwortung auch wahrzunehmen.“*

00:09:08

**Simone C. Gaul:** Was charakterisiert denn eine agile Verwaltung? Sie haben das Stichwort gerade schon mal kurz genannt.

Michaela Claas: Arbeiten auf Augenhöhe tatsächlich. Und wenn ich mir etwas wünschen würde, dann auch immer mehr Selbstverantwortung in die einzelnen Bereiche geben. Dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch befähigt werden dazu, Selbstverantwortung auch wahrzunehmen. Da gibt es natürlich auch immer noch Befürchtungen. Und zum Teil ist es natürlich auch noch klassisch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sagen: „Für diese Entscheidung werde ich tatsächlich nicht bezahlt. Das musst du tun, Führungskraft“. Und ich glaube, da gibt es auch noch ein Gap im Kulturwandel und da müssen wir definitiv auch noch dran. Es gibt viele Menschen, die wollen wirklich mitmachen. Das sehe ich auch an unseren Beschäftigtenkonferenzen, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ja sehr aktiv einbringen und das dann auch ja wieder in ihre Teams bringen.

Aber es gibt eben auch noch die anderen und wir werden nicht alle immer bekommen. Aber es wäre ja schon schön, die große Mehrheit zu bekommen. Und ich glaube, das kann ich wirklich mit fester Überzeugung sagen: Es werden immer mehr Mitmachende. Ein kleines Beispiel: Wir waren gestern auf der Personalversammlung und das war früher wirklich so: Der Personalrat und die Verwaltung, da hat es immer geknallt, tatsächlich auf solchen Personalversammlung. Und gestern war das Ganze von einer absoluten Konstruktivität irgendwie durchzogen, sodass wirklich ganz total erkennbar war - und das für eine Personalversammlung - dass man wirklich gemeinsam an einem Strang zieht und dass die, die wollen, auch tatsächlich jetzt zu solch einer Personalversammlung kommen.

*„Wie findet ihr mein Projekt? Habt ihr Feedback für mein Projekt? Wollt ihr vielleicht sogar mitarbeiten? Die Menschen kennen sich jetzt und haben auch ein hohes Interesse, ihre eigene Arbeit vorzustellen, [...].“*

00:10:30

**Simone C. Gaul:** Warum knallt es da sonst immer oder knallte früher?

**Michaela Claas:** Die Rollen haben es einfach so hergegeben, dass ein Personalrat natürlich zurecht auch auf Dinge hinweist. Das tut er heute auch noch immer und so soll es ja auch sein. Aber um gemeinsam zu einem guten Ergebnis zu kommen. Und das war früher nicht immer so der Fall, wie ich es zumindest ganz, ganz früher wahrgenommen habe.

**Simone C. Gaul:** Okay, das ist aber spannend. Das heißt, da haben aus Ihrer Sicht jetzt die Leute oder vielleicht auch die diese gesamte Organisationsform, da hat sich tatsächlich was verändert. Das ist ja schon im Grunde ein Werte oder einen Haltungswandel. Das ist ja jetzt nicht eine neue Versammlungsform, weil die gab es ja schon immer, diese Versammlung. Aber tatsächlich begegnen sich die Menschen anders.

**Michaela Claas:** Genau. Und deswegen glaube ich auch durch diese ganzen Formate, die wir tatsächlich haben, die Beschäftigtenkonferenz - jetzt zum zweiten Mal, Sachständerausstellungen, das heißt, Menschen dürfen ihre Projekte vorstellen im Ratssaal und

mit anderen in den Kontakt treten. Was mache ich eigentlich? Wie findet ihr mein Projekt? Habt ihr Feedback für mein Projekt? Wollt ihr vielleicht sogar mitarbeiten? Die Menschen kennen sich jetzt und haben auch ein hohes Interesse, ihre eigene Arbeit vorzustellen, sodass wir noch bei der ersten Sachständerausstellung ja wirklich händelringend nach Menschen suchen mussten, die wirklich mitmachen wollten. Die eher gesagt haben: „Mein Gott, so viel Arbeitszeit da vorher reinbringen, - da habe ich keine Zeit für. Die dann bei der zweiten Sachständerausstellung schon gefragt haben: „Wann darf ich mein Projekt vorstellen?“ und bei der Dritten machen wir uns in diesem Jahr überhaupt gar keine Sorgen, da genügend Menschen zu finden. Ich befürchte, wir müssen da schon Menschen absagen, weil wir nicht alles werden zeigen können.

00:12:00

**Simone C. Gaul:** Und was genau ist diese Beschäftigtenkonferenz?

**Michaela Claas:** Wenn ich noch mal ganz kurz auf die Bochum Strategie eingehe, da hatten wir 2018 im März ein partizipatives Format, um die Bochum Strategie auch voranzubringen und zu sagen: Wir suchen die Ideen für die Bochum Strategie. Was wir auch in den Bürgerinnen- und Bürgerkonferenzen seit 2017 auch gemacht haben. Und da gab es einen Vorschlag: Mensch, wir machen jetzt eine Bürger:innenkonferenz. Es wäre wunderbar, wenn wir auch was für Beschäftigte machen können. Der Oberbürgermeister hat es meiner Kollegin Jasmin Wismer-Krüger und mir gegeben und hat gesagt: „Und jetzt macht einfach mal und überlegt euch was!“ Mit einer großen Gruppe haben wir gemeinsam zusammengearbeitet - auch da schon über die Grenze des Referats hinaus, weil wir gesagt haben, zwei vom Referat, die sich solch eine Konferenz überlegen - das macht keinen Sinn.

Wir haben Menschen eingeladen, von denen wir glaubten, die können das gut mitgestalten. Und die Leitung der Volkshochschule kam rein und sagte: „So, und ich bin jetzt hier, weil ich nicht will, dass das Ganze scheiße wird“ Das fand ich großartig und sehr ehrlich und das ist eine tolle Konferenz geworden. Und jetzt beim zweiten Mal, haben wir es dann noch größer aufgezogen und haben alle Kolleginnen und Kollegen eingeladen, in vorab Workshops gemeinsam mit uns zu überlegen: Was sind eigentlich die Themen, die euch bewegen? Und dabei kam dann nachher acht Cluster heraus. Und alle, die jetzt im Nachhinein sagen: Ja, warum redet ihr darüber? Denen können wir sagen: Ja, Leute, ihr hattet alle die Möglichkeit, euch zu beteiligen. Und 90 Menschen sind dem Aufruf auch gefolgt und das ist wirklich ein riesig hoher Wert.

*„Und diese Dienstvereinbarung wurde innerhalb von wenigen Wochen aus dem Boden gestampft. Und das ist für eine Verwaltung wie unsere es ist, war das ein Wahnsinnsding. Das haben wir so noch nie erlebt in der Geschwindigkeit.“*

00:13:24

**Simone C. Gaul:** Über was für eine Größenordnung reden wir denn hier? Wenn Sie jetzt sagen, 90 haben da mitgemacht, wie viele kommen dann hinterher zur Konferenz?

**Michaela Claas:** So circa 350. Also wir laden ja offen ein an alle 6000 Beschäftigte. Da geht es wirklich immer um die gute Zusammenarbeit. Wie können wir sie verbessern?

Es geht nicht darum, nur eine Wohlfühlveranstaltung zu haben, sondern nachher mit konkreten Empfehlungen der Beschäftigten auch umzugehen. Und bei der ersten Beschäftigtenkonferenz gab es beispielsweise 30 konkrete Ideen, die fast alle umgesetzt wurden. Um ein Beispiel zu nennen, was im Auswertungsworkshop wirklich vom Stadtdirektor und dem Personalratsvorsitzenden mit Handschlag besiegelt wurde: Dass man von sechs bis 20 Uhr arbeiten kann. Und diese Dienstvereinbarung wurde innerhalb von wenigen Wochen aus dem Boden gestampft. Und das ist für eine Verwaltung wie unsere es ist, war das ein Wahnsinnsding. Das haben wir so noch nie erlebt in der Geschwindigkeit.

*„Und was uns auch immer ganz besonders wichtig ist: Unser Verwaltungsvorstand und der Oberbürgermeister mischen sich immer mit unter die Arbeitsgruppen [...]. Am Anfang war das noch eher so, dass man dachte: Oh je, da ist jetzt jemand vom Verwaltungsvorstand. Da kann ich dann meine Meinung nicht sagen. Das ist jetzt ganz anders. Es arbeiten beide Seiten ganz konstruktiv und wirklich immer eng an der Sache mit.“*

00:14:14

**Manuela Dorsch:** Mit welcher Methodik haben Sie das dann gemacht? Mit so vielen Menschen?

**Michaela Claas:** Da arbeiten wir immer mit einer Art World Café tatsächlich. Alle durften auf Tischdecken schreiben, man war in Kleingruppen. Und was uns auch immer ganz besonders wichtig ist: Unser Verwaltungsvorstand und der Oberbürgermeister mischen sich immer mit unter die Arbeitsgruppen und arbeiten auch wirklich an den Themen mit. Und auch da ist ein Wandel stattgefunden. Am Anfang war das noch eher so, dass man dachte: Oh je, da ist jetzt jemand vom Verwaltungsvorstand. Da kann ich dann meine Meinung nicht sagen. Das ist jetzt ganz anders. Es arbeiten beide Seiten ganz konstruktiv und wirklich immer eng an der Sache mit.

00:14:47

**Simone C. Gaul:** Da fällt mir jetzt auch wieder das Stichwort Hierarchien ein. Das klingt relativ abgeflacht, auf der informellen. Also wenn Sie sagen, bei dieser Beschäftigtenkonferenz, da sitzt dann vielleicht eine Person, die eine Kitaleitung hat, mit dem Oberbürgermeister am Tisch. Und die beiden reden in dieser Situation dann ja zumindest auf Augenhöhe über irgendein Fachthema, oder?

**Michaela Claas:** Das ist tatsächlich total so gegeben. Egal in welchem Format das jetzt so ist, wird das genau so gelebt. Also da kann auch jede, jeder auf den Oberbürgermeister zugehen, der versucht es tatsächlich auch durch so Dinge wie Ämterbesuche, wo er wirklich durch die Büros geht und mit allen spricht, den Menschen diese Scheu zu nehmen, sich direkt an ihn zu wenden. Also das passiert tatsächlich auf Augenhöhe.

*„Kernaktivität der Bochum Strategie ist auch unser Ideenmanagement. Also [...] wenn jemand eine Idee hätte, die seinen eigenen Bereich jetzt nicht unbedingt betrifft, würde er dies in dieses Ideenmanagement geben, was komplett hierarchieübergreifend ist.“*

00:15:28

**Simone C. Gaul:** Und das passiert auch außerhalb solcher, ich sag jetzt mal Spielchen. Also im Alltag ist das ja noch mal was anderes. Wenn ich jetzt als Sachbearbeiterin eine Idee habe. Wie gehe ich dann vor? Also wahrscheinlich muss ich dann schon noch in den Hierarchieebenen nach oben klettern und gehe nicht direkt zum Oberbürgermeister vermutlich. Aber wie ist das so, wenn man sich im Amt begegnet, im Tagesgeschäft?

**Michaela Claas:** Eine Kernaktivität der Bochum Strategie ist auch unser Ideenmanagement. Also es ist tatsächlich so, wenn jemand eine Idee hätte, die seinen eigenen Bereich jetzt nicht unbedingt betrifft, würde er dies in dieses Ideenmanagement geben, was komplett hierarchieübergreifend ist. Da kommt es jetzt erst mal rein und wird dann natürlich geprüft. Ich kann mir wirklich gut vorstellen, wenn es eine Idee im eigenen Bereich ist, würde man es ganz bestimmt auch mit seiner eigenen Führungskraft erst mal besprechen. Also gewisse Hierarchien gibt es tatsächlich noch, aber das Ideenmanagement ist natürlich eine gute Möglichkeit, seine eigene Idee einfach einzubringen, ohne seine Führungskraft darüber auch zu informieren.

00:16:26

**Simone C. Gaul:** Und Hierarchieebenen sind ja auch nicht per se schlecht, die helfen ja auch in vielen Bereichen.

**Michaela Claas:** Genau. Das sehe ich auch so.

**Manuela Dorsch:** Das finde ich jetzt aber auch noch mal spannend. Ich habe schon von ähnlichen Ansätzen gehört. Wie kann man eigentlich innovative Ideen in sehr hierarchischen Organisationen auch einsammeln, ohne dabei auf den Dienstweg angewiesen zu sein und auch Prozesse vielleicht zu beschleunigen? Wo ist denn das angesiedelt? Das habe ich jetzt noch nicht ganz verstanden. Ist das bei Ihnen, in diesem gleichen Referat?

**Michaela Claas:** Ja, genau. Also in unserem Referat haben wir noch eine kleine Gruppe, das nennt sich das Wandelteam, sozusagen. Das Wandelteam setzt sich zusammen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Referats und aus externen Kräften sozusagen, die seitens des Organisations- und Personalamtes zu uns gekommen sind. Und dazu gehört nämlich dann das Ideenmanagement, unseren Werkzeugkasten für Projekte, In-house Consulting ist noch ein Thema und wir dann eben vom Referat. Und das gehört auf jeden Fall ins Referat des Oberbürgermeisters.

*„Aber nicht nur darüber zu sprechen, sondern nach allen drei Monaten machen wir den sogenannten „Mittwoch der Erfolge“, wo wir drei Dinge, die uns besonders gut gelungen sind, gemeinsam mit anderen oder eben allein oder was man sich als Kompetenz drauf geschaufelt hat, gemeinsam in einer Referatsbesprechung würdigen.“*

00:17:25

**Simone C. Gaul:** Spannend. Haben Sie sonst noch irgendwelche ganz konkreten Ansätze, von denen Sie noch erzählen können? Wo Sie sagen: Das ist so eine Methode, mit der arbeite ich als Wandelverantwortliche.

**Michaela Claas:** Bevor Corona begonnen hat, waren meine Kollegin Jasmin und ich in Köln und haben uns angeschaut, was Mike Dick dort mit seinem Veränderungsbüro macht. Das heißt ein bisschen anders, aber so ähnlich. Und die haben uns auch von ihrem Kanban-Board erzählt, was sie wirklich einmal in der Woche machen oder dass sie ihre Erfolge feiern. Das Kanban-Board ist ja eigentlich ein Board, wo man wirklich aufschreibt: Das sind die Themen, die ich in Planung habe. Das sind die Themen, die ich in der Bearbeitung habe. Und das habe ich abgeschlossen. Also wirklich ein agiles Tool, was man entweder auf einem Whiteboard aufbringen kann, auf einer großen Pinnwand aufbringen kann - also analog machen kann - oder eben auch, wie wir dann, nachdem wir es einmal montags morgens gemacht haben, und dann kam die Pandemie, dann auch im Digitalen weiter fortgeführt haben.

Wir sind im Referat des Oberbürgermeisters ziemlich Einzelkämpfer und -kämpferinnen und es ist total hilfreich zu sehen, was die anderen an Projekten haben, wo sie ihre Erfolge gefeiert haben, wo sie möglicherweise auch Unterstützung haben müssen. Das hat für das Teamgefühl unglaublich viel gebracht. Aber nicht nur darüber zu sprechen, sondern nach allen drei Monaten machen wir den sogenannten „Mittwoch der Erfolge“, wo wir drei Dinge, die uns besonders gut gelungen sind, gemeinsam mit anderen oder eben allein oder was man sich als Kompetenz drauf geschaufelt hat, gemeinsam in einer Referatsbesprechung würdigen. Am Anfang musste das ein bisschen einstudiert werden, weil alle sagten: „Mensch, das habe ich euch doch schon im Kanban-Board erzählt“. Aber jetzt, mittlerweile ist das wirklich so, dass alle eben dort auch eine Plattform und Bühne bekommen, weil nicht immer sind alle gleich präsent. So kommen auch die Stilleren dazu, ihre Erfolge zu feiern. Und das ist unglaublich wertvoll, diese Veranstaltung. Und wir erzählen auch immer anderen davon im Hause, dass wir das so machen. Und ich habe die Hoffnung, dass es an der einen oder anderen Stelle - ich weiß, dass es im Jobcenter Bochum in der Verwaltung auch passiert, dann tatsächlich neue Anhängerinnen und Anhänger findet.

*„Ich gehe mittlerweile auch in keine Besprechung mehr, wo es keine Tagesordnung im Vorfeld gibt, die man auch noch mal gemeinsam abstimmt. Wo man sich an Zeiten hält, ein Timeboxing macht und mit einer guten Moderation und To Dos, die dann nachher auch wirklich abgearbeitet und auch in der Sitzung am besten schon festgehalten werden.“*

00:19:23

**Manuela Dorsch:** Ja, das ist auch noch mal interessant. Also ich kenne das Kanban-Board und es wird ja meistens eher so in den Bereichen, wo es herkommt, auch für einzelne Teams eingesetzt. Und ihr Referat, so wie Sie es beschrieben haben, ist in dem Sinne ja jetzt kein Team, sondern besteht ja dann eigentlich auch wieder aus vielen kleinen Teams. Und wir kennen das auch aus unserer Initiative Kommune 360°, dass wenn viele Teams gemeinsam arbeiten, dass das herausfordernd sein kann. Und doch gibt es dann ja auch Überschneidungen in diesen kleinen Teams. Und da ist dann immer so die Frage, wie schafft man eigentlich den gemeinsamen Blick von oben? Und das kann mitunter herausfordernd sein. Und dafür ein Kanban-Board zu nutzen, so wie Sie es jetzt beschrieben haben, das finde ich spannend. Das habe ich schon richtig verstanden, oder?

**Michaela Claas:** Ja, ganz genau. Das haben Sie richtig verstanden. Und was ich einfach auch toll finde, dass wir auch versuchen, unsere Besprechung jetzt auch ein bisschen anders zu gestalten. Ich gehe mittlerweile auch in keine Besprechung mehr, wo es keine Tagesordnung im Vorfeld gibt, die man auch noch mal gemeinsam abstimmt. Wo man sich an Zeiten hält, ein Timeboxing macht und mit einer guten Moderation und To Dos, die dann nachher auch wirklich abgearbeitet und auch in der Sitzung am besten schon festgehalten werden. Es passiert immer mehr, dass Besprechungen auch wirklich gut sind und wenn man dann einfach einsteigt mit einer Frage und sagt „Na, was war denn heute schon gut?“ Da nimmt man so viel von den anderen wahr. Die Menschen öffnen sich ja auch ganz unterschiedlich und das macht was mit einer Besprechung und der Qualität einer Besprechung, wie sie dann nachher auch gut laufen kann. Also einfach mal mit Dingen und neuen Ansätzen einfach spielen und mal ausprobieren. Das war etwas, was ich allen immer nur auf den Weg geben kann. Einfach mal mutig sein und einfach was Neues machen.

*„Und der Kulturwandelprozess dahin ist auch, dass auch Führungskräften gesagt wird: Auch ihr werdet kein Einzelbüro mehr haben. Auch ihr geht auf die Fläche. Und es gibt nicht mehr für jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter einen eigenen Arbeitsplatz, sondern man sucht sich morgens seinen Platz und man wird auch mal woanders sitzen, weil gewünscht ist, dass sich auch neue Konstellationen finden, um auch voneinander mehr zu lernen.“*

00:20:58

**Simone C. Gaul:** Spannend. Apropos was Neues. Was mich auch noch interessieren würde: Wie ist das eigentlich so mit den Räumlichkeiten, in denen sie arbeiten und sich aufhalten? Das ist ja auch was: Aus vielen Städten kennt man es dann doch, wenn man in irgendwelche Ämter geht, dann gibt es dort auf einmal dunkle, alte Gänge, alte Gebäude. Alles ist irgendwie so ein bisschen muffig. Und dann gibt es irgendwo da hinten ein Büro und dann da hinten ein Büro. Ich war jetzt gerade kürzlich hier im Schulamt, wegen so einer Schulsache für meine Tochter, und das war in Berlin. Das war eine Katastrophe auf jeden Fall. Es war echt sehr wenig einladend. Das würde mich noch interessieren, dieses Thema Räumlichkeiten.

**Michaela Claas:** Ja, da tun wir tatsächlich jetzt auch schon viel. Da gibt es bei uns auch noch Licht und Schatten. Wir haben auch noch alte Gebäude, die sind dann so ähnlich, wie sie es tatsächlich auch beschreiben. Aber all das, was wir jetzt neu planen, das planen wir jetzt ganz modern und auch ganz anders mit einem ganz anderen Selbstverständnis ans Arbeiten. Wir bauen jetzt gerade im Viktoria Karree neu. Das steht auch wirklich kurz vor der Vollendung. In diesem Jahr werden dort noch Ämter einziehen wie das Jugendamt, das Sozialamt, das Amt für Gleichstellung. Die werden da noch einziehen und weitere mehr. Das bedeutet, das sind moderne Arbeitsflächen. Es ist kein Großraumbüro in dem Sinne. Im klassischen Sinne, wie man es kennt, sondern es ist eine große Fläche tatsächlich, wo die Menschen sich auf der Fläche begegnen, wo es aber auch Rückzugsorte gibt, wo es sehr schöne Sozialräume gibt, Kreativräume gibt. Also alles ganz modern und neu gestaltet. Und der Kulturwandelprozess dahin ist auch, dass auch Führungskräften gesagt wird: Auch ihr werdet kein Einzelbüro mehr haben. Auch ihr geht auf die Fläche. Und es gibt nicht mehr für jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter einen eigenen Arbeitsplatz, sondern man sucht sich morgens seinen Platz und man wird auch mal woanders sitzen, weil gewünscht ist, dass sich auch neue Konstellationen finden, um auch voneinander mehr zu lernen. Also das wollen wir jetzt auch peu à peu dann weiter umsetzen. Aber mit diesem ersten Gebäude, mit diesem ersten Schritt passiert ist jetzt ganz konkret.

*„Also, es gibt viel Begeisterung auf der einen Seite, aber auch viel Skepsis auf der anderen Seite und völlig nachvollziehbar, wie ich finde.“*

00:22:52

**Simone C. Gaul:** So Shared Desk und so, das kenne ich alles aus diesen New Work Ansätzen. Ich weiß aber auch, dass es in vielen Unternehmen auch ganz schöne Widerstände dagegen gibt. Also dass die Beschäftigten eben dann doch sagen: Was? Großraumbüro? Weil, also machen wir uns nichts vor: Im Großen und Ganzen ist es ja ein Großraumbüro, ein modernes, hübsches. Und das heißt ja auch einfach, ich bin da total umgeben. Ich habe überhaupt keine Ruhe. Also ich kann schon verstehen, dass auch viele sagen: „Ich will das eigentlich nicht“. Wie war das bei Ihnen oder wie ist das mit dieser Aussicht, da einzuziehen? Finden die das gut?

**Michaela Claas:** Also da gibt es zwei Fraktionen. Es gibt wirklich die Fraktion, beispielsweise das Ordnungsamt, die freuen sich schon total darauf. Ich habe die auf der Testfläche getroffen und immer und immer wieder getroffen. Und die haben gesagt: Das ist hier so toll, wir freuen uns schon total. Es gibt natürlich andere Bereiche, insbesondere

die, die auch Kundinnen- und Kundensteuerung haben. Die sich im Moment noch Sorgen machen: Wie werden meine Kundinnen und Kunden das auch aufnehmen? Dass das sehr unterschiedlich gesehen wird, das kann ich auch wirklich völlig nachvollziehen. Es gibt da natürlich auch Bereiche, wo man in Ruhe arbeiten kann. Aber der Großteil wird auf der Fläche sitzen und das ist ein echter Kulturwandel. Und wir geben da jetzt eine Change Begleitung mit rein und wollen auch schauen: Was sind dann Leitplanken? Was braucht es an Spielregeln? Das wird jetzt alles gerade noch erarbeitet. Also, es gibt viel Begeisterung auf der einen Seite, aber auch viel Skepsis auf der anderen Seite und völlig nachvollziehbar, wie ich finde.

00:24:11

**Simone C. Gaul:** Auch mit Einziehen in diesen einen Neubau, den sie gerade erwähnt haben, soll auch das Jugendamt. Und da haben wir mit Ihrem Kollegen auch schon mal vorab noch mal gesprochen. Christian Papies ist der Leiter des Jugendamts und wir wollten von ihm mal wissen, wie er eigentlich auf diesen Umzug schaut und auf dieses neue große Büro.

---

## Nachgefragt

00:24:36

**Christian Papies:** Wir haben natürlich einen sehr, sehr intensiven Beteiligungsprozess hier bei der Stadt Bochum von Anfang an. Der ist auch notwendig, weil und das kann man, glaube ich, auch nicht verschweigen, dass die Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit diesem Thema der modernen Arbeitswelten durchaus sehr kritisch verläuft und auch mit vielen Ängsten verbunden ist. In der Sozialen Arbeit ist es ja immer so, dass wir hier soziale Dienstleistungen erbringen, die auf dem Prinzip der Koproduktion fußen. Und das muss auch in Zukunft gewährleistet sein. Das heißt, im Zusammenwirken mit den Adressatinnen und Adressaten entsteht erst der Mehrwert unserer Dienstleistungen. Und das funktioniert jetzt gut und führt auch dazu, dass viele befürchten - weil wir es eben noch nicht wissen, wie wird es In Zukunft - kriegen wir diese Koproduktion mit unseren Adressatinnen und Adressaten am neuen Standort - so schön er ist, so modern er ist, so offen und gut er aufgesetzt ist - kriegen wir diese Koproduktion weiterhin so hin, dass wir eine gute Dienstleistungsqualität für unsere sozialen Dienstleistungen haben werden? Und das geht und steht und fällt mit den Adressaten und Adressaten. Und deshalb steht es auch so im Fokus unserer Diskussion.

*„Letztlich, und das kann ich bis jetzt eigentlich auch immer nur so formulieren, wird es darauf ankommen, dass wir das tatsächlich ausprobieren. Und uns, wenn wir umgezogen sind, auf diese neuen Verhältnisse einstellen und schauen, wie [...] wir auch das, was die neuen Arbeitsmodelle an positiven, an wirklich modernen Akzenten setzen, auch für uns nutzbar machen können.“*

**Simone C. Gaul:** Er hat das dann auch noch konkretisiert, also diese Ängste, die er angesprochen hat. Das bezieht sich vor allem auf die Frage, wie eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre hergestellt werden kann in so einem Großraumbüro. Denn die

Menschen, die ins Jugendamt kommen, die kommen ja oft in großen Krisensituationen. Und da ist dann schon die Frage, wie kann man denen ein gutes, sicheres Gefühl geben? Und dann spielt natürlich auch der Datenschutz eine große Rolle.

**Christian Papies:** Letztlich, und das kann ich bis jetzt eigentlich auch immer nur so formulieren, wird es darauf ankommen, dass wir das tatsächlich ausprobieren. Und uns, wenn wir umgezogen sind, auf diese neuen Verhältnisse einstellen und schauen, wie wir da neue Routinen entwickeln können. Wie wir auch das, was die neuen Arbeitsmodelle an positiven, an wirklich modernen Akzenten setzen, auch für uns nutzbar machen können.

*„Aber wenn wir das gut hinbekommen, dann kann ich mir vorstellen, dass die neuen Rahmenbedingungen tatsächlich zu mehr gelebter Offenheit, Kommunikation, Interaktion und auch zu einer guten Zusammenarbeit führen.“*

00:26:36

**Simone C. Gaul:** Und was das für moderne Akzente sein könnten, das haben wir Ihnen dann natürlich auch noch gefragt.

**Christian Papies:** Große Chance ist natürlich, dass sich der ganze Bereich sehr kommunikativ gestaltet. Und die soziale Arbeit ist ein sehr kommunikatives Arbeitsfeld, das die unterschiedlichen Bereiche mehr voneinander mitbekommen, dass der Austausch intensiviert wird und ein Zusammengehörigkeitsgefühl gesteigert wird. Dass wir uns als Jugendamt insgesamt mit den Bereichen, die umziehen, besser kennenlernen, mehr in den Austausch gehen, vielleicht auch Synergieeffekte herstellen, die es jetzt bei dieser starren Trennung nicht gibt. Wenn uns das dann noch gelingt, so zu gestalten, dass die Arbeitsabläufe als solche nicht drunter leiden, also die Bedenken, die die Kolleginnen und Kollegen ja zu Recht formuliert haben: Funktioniert das alles hier in dieser offenen Atmosphäre? Funktioniert das mit der Anzahl der Arbeitsplätze, die da in Präsenz dann täglich zur Verfügung stehen, im Backoffice, im Front Office? Das muss man alles sich anschauen. Dafür muss es Lösungen geben. Aber wenn wir das gut hinbekommen, dann kann ich mir vorstellen, dass die neuen Rahmenbedingungen tatsächlich zu mehr gelebter Offenheit, Kommunikation, Interaktion und auch zu einer guten Zusammenarbeit führen.

---

00:27:48

**Simone C. Gaul:** Was ich dann noch sehr interessant fand an seiner Perspektive, war der Punkt der Wertschätzung. Also er hat auch noch mal explizit erwähnt, dass so ein Gebäude, in das die Menschen mit ihren Anliegen kommen, ja auch immer zeigt, mit welcher Wertschätzung eine Stadt ihren Bürgerinnen und Bürgern begegnet. Und das finde ich einen total guten Punkt. Also. Davon jetzt aber noch mal abgesehen, also von diesem Neubau, gehen wir noch mal einen Schritt zurück. Frau Claas, wenn wir also noch mal eine Ebene höher schauen, diesen gesamten Changeprozess, den Sie angestoßen haben, was würden Sie denn sagen, bringt der den Bürgerinnen und Bürgern in Bochum?

**Michaela Claas:** Also insbesondere im Bereich der Digitalisierung hat sich ja unglaublich viel getan. Also auch wir arbeiten daran, dass die Bürgerinnen und Bürger uns immer noch aufsuchen können, aber eben vieles auch schon von zu Hause machen können. Kulturwandelprozess: Sie können sich direkt einbringen durch unsere Bürger:innenkonferenzen, die wir seit 2017 ja erst einmal im jährlichen Rhythmus und jetzt alle zwei Jahre durchführen, können sich Bürgerinnen und Bürger wirklich mit ihren Anliegen in diesen Konferenzen einbringen. Und wir bringen jetzt bald noch eine Plattform an den Markt. CONSUL heißt diese Beteiligungsplattform, wo Bürgerinnen und Bürger sich zu Projekten direkt äußern können.

00:29:00

**Simone C. Gaul:** Und was ist die Bürgerin Konferenz genau?

**Michaela Claas:** Die erste startete tatsächlich in 2017. Wir machen das immer mit 371 Einwohnerinnen und Einwohner, die stellvertretend sind für 371.000. Bei der ersten haben wir noch die Ideen für die Bochum Strategie gesucht, weil wir ja gesagt haben, wir wollen diese Bochum Strategie tatsächlich sehr partizipativ voranbringen. Und die anderen Bürger:innenkonferenzen zahlen natürlich auch alle auf die Strategie ein. Das ist eben das Besondere an dieser Strategie, dass sie auch an allen Punkten, ob es Fachkonzepte sind auf Bürger:innenkonferenzen. Wir beziehen uns immer wieder auf diese, weil diese ja auch wirklich unser Kompass ist. Waren das dann so Themen wie Smart City, dieses Jahr werden wir das Thema Familie haben. Es ging um Mobilität. Also wirklich Dinge, die Bürgerinnen und Bürger auch direkt angehen.

00:29:46

**Manuela Dorsch:** Und habe ich das gerade richtig verstanden? Das war dann auch so ein Stück weit eine repräsentative Auswahl der Bürgerinnen, die Sie eingeladen haben, oder?

**Michaela Claas:** Ganz genau. Es ist eine Zufallsauswahl, die unser Amt für Statistik jedes Jahr aufs Neue dann wieder vornimmt. Deswegen sind auch manchmal wieder Menschen dabei, die schon mal dabei waren. Das ist aber reiner Zufall dann, denn es ist tatsächlich repräsentativ.

00:30:06

**Simone C. Gaul:** Bei diesen 371: Das heißt aber, Sie puffern auch. Also Sie laden, weiß ich nicht 400 ein, weil Sie schon damit rechnen, 30 kommen eh nicht oder so.

**Michaela Claas:** Genau. Wir laden jetzt mittlerweile mehr ein. Ich glaube, beim ersten Mal war das noch tatsächlich ein bisschen anders. Aber ich glaube, das hat sich auch verändert. Wir haben ja jetzt auch Erfahrungswerte. Genau.

**Simone C. Gaul:** Das heißt, 371 ist eine Zielmarke, aber de facto sind dann halt 380 oder 350 oder...

**Michaela Claas:** Genau oder es kommen mal weniger.

*„Wie macht ihr das eigentlich? Und kannst du mir mal die Konzepte schicken? Und ganz ehrlich, alle tun das jetzt auch. Also dieses: Wir teilen jetzt auch mal wirklich was und schicken das auch gegenseitig und das ist mir auch egal, wenn das jemand dann nutzt, der soll es nutzen. Da hat sich in den Köpfen ganz, ganz viel getan.“*

00:30:30

**Simone C. Gaul:** Sie haben gerade das schon angerissen, wie Sie sich auch austauschen mit den anderen Kommunen, die auch teilweise solche Prozesse haben. Jetzt in Köln haben Sie ja gerade schon gesagt: Da gibt es auch so ein großes Veränderungsbüro. Dortmund zog dann irgendwie hinterher und hat das jetzt im Nachhinein auch angefangen. Wie ist da so der Austausch mit den anderen Kommunen? Wie funktioniert das?

**Michaela Claas:** Ich muss tatsächlich sagen, ich komme ja noch aus einer ganz anderen Welt, wo man, wenn man irgendwie was von anderen wissen wollte, da gab es das sogenannte IKEA, dieser interkommunale Erfahrungsaustausch - wurde das bei uns immer genannt. Und wenn man den gemacht hatte, dann hatte man im besten Fall eine E-Mailadresse, die man von irgendjemandem bekommen hatte und hat dann nie wieder was davon gehört.

2019 haben wir das Netzwerk Agile Verwaltung gegründet und wir als Stadt Bochum waren Gründungsmitglied der ersten Stunde, aber gemeinsam mit der Emschergenossenschaft. Da sieht man also auch: Kommunen aber nicht nur Stadtverwaltung, sondern mit der Emschergenossenschaft, der Stadt Dortmund, jetzt mittlerweile ist die Stadt Duisburg noch dabei und das ist ein absolut großartiges Netzwerk, um voneinander zu lernen. Aber um überhaupt von den anderen zu wissen, haben wir uns in 2019 entschieden: Wir machen ein Format, das Forum „Agil in die Zukunft“ nennen wir es - das war damals noch im Kunstmuseum, mit 45 Menschen haben wir ganz, ganz klein gestartet. Und haben uns dann wirklich zu Dingen ausgetauscht. Was sind unsere Herausforderung? Was können wir vielleicht auch gemeinsam angehen?

Es war total großartig und eine ganz tolle Veranstaltung. Das wurde dann immer größer. Und dadurch, dass ja dann Corona kam - das war ein Booster auch für unser Netzwerk - haben wir das Ganze dann auf digital umgestellt. Wir haben das Ganze dann mittlerweile eine ganze Woche stattfinden lassen und getreu dem Motto, das wir auf der Beschäftigtenkonferenz auch immer sagen: von Beschäftigten für Beschäftigte. Wir finden Menschen, die eine Session geben, dann digital, die sagen: Ich mache dieses Projekt und das stelle ich euch einfach mal vor und lasst uns gerne darüber diskutieren. Jetzt wissen die Menschen überhaupt voneinander. Und dieses Jahr werden wir das im August im Stadtkonzept Bochum anbieten. Wir haben also immer eine AusrichterIn sozusagen, die das aber nicht alleine macht, sondern wir arbeiten in einem Sprintteam mit Menschen, die schon bei anderen Foren dabei waren. Die dann irgendwann gesagt haben: Mensch, ich möchte mich da noch ganz anders einbringen, als nur eine Session zu leiten.

Wir treffen uns jeden Dienstagmorgen um 8:30 für einen Sprint, eine halbe Stunde digital und teilen das auf ganz, ganz viele Schultern, auf. All die ganzen Arbeiten, die jetzt noch zu tun sind. Und dieses Jahr wird es im Stadtkonzern Bochum sein. Wir werden auch wieder vier Tage digital anbieten und dann am Freitag tatsächlich eine

Abschlussveranstaltung im Präsenz haben mit 120 möglichen Menschen im Kunstmuseum Bochum. Hier bei uns werden wir mit ganz vielen agilen Methoden arbeiten, die Vernetzung dann vorantreiben, sodass die Menschen auch wirklich Personen haben zu den Namen und wo wir auch die Hoffnung haben. Oder wir wissen, es passiert schon: Man bekommt jetzt immer ganz viele Mails außerhalb dieses IKEA. Wie macht ihr das eigentlich? Und kannst du mir mal die Konzepte schicken? Und ganz ehrlich, alle tun das jetzt auch. Also dieses wir teilen jetzt auch mal wirklich was und schicken das auch gegenseitig und das ist mir auch egal, wenn das jemand dann nutzt, der soll es nutzen. Da hat sich in den Köpfen ganz, ganz viel getan.

00:33:35

**Manuela Dorsch:** Ja, super spannend. Und wenn Sie sagen, wie viele Menschen sind dann bei Ihnen in diesem Netzwerk oder auch bei solchen Veranstaltungen vertreten?

**Michaela Claas:** Wir hatten letztes Jahr, als die Stadt Dortmund das Ganze gemacht hat, da hatten wir insgesamt 450 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Unser Netzwerkverteiler ist mittlerweile 650 Menschen groß und meine Hoffnung wäre, dass wir dieses Jahr auf jeden Fall mindestens die 450 wieder bekommen werden. Aber ich bin da auch wirklich guter Dinge, weil da wieder ganz spannende Themen dabei sind.

00:34:03

**Simone C. Gaul:** Und sind da auch Kommunen aus dem ländlichen Raum dabei oder sind das jetzt die großen Städte?

**Michaela Claas:** Sowohl als auch! Tatsächlich auch kleinere Kommunen, aber ich müsste mir das noch anschauen. Also diejenigen, die anbieten, das sind halt häufig wirklich die Großen, also so eine Stadt Dortmund, eine Stadt Duisburg, die Emschergenossenschaft, wir als Stadt Bochum, aber jetzt eben auch unser Umweltservice Bochum, unser Entsorger. Die haben sich jetzt auch sehr, sehr stark eingebracht und arbeiten auch mit in diesem Sprintteam, weil wir im Stadtkonzern halt auch unheimlich viel machen. Wir haben auch die Smart City Unit gegründet und von daher: Das ist ganz breit. Aber ganz, ganz viele aus ländlichen Kommunen nehmen auch teil.

*„Also insofern ist kollaboratives Arbeiten ja manchmal auch noch ziemlich schwer gemacht, aber es wird immer leichter und MS Teams ist da eine riesen Hilfe.“*

00:34:38

**Manuela Dorsch:** Und mit diesem Instrument des Sprintteams ist es dann so, schaffen sie es dann auch damit, kollaborativ so eine große Veranstaltung zu organisieren?

**Michaela Claas:** Ja, und wir sind ganz, ganz glücklich, dass wir jetzt auch hier bei der Stadt Bochum seit 1. Januar MS Teams 365 haben und tatsächlich jetzt auch ganz anders als in den Vorjahren kollaborativ anders arbeiten können. Wir haben jetzt auch die Möglichkeiten, tatsächlich unsere Dokumente gemeinsam abzulegen und alle haben immer denselben Stand. Das war vorher noch gar nicht möglich. Da haben wir uns noch mit dem Conceptboard geholfen, was wir dann als Stadt Bochum einfach mal so beschafft haben, was andere Kommunen immer noch nicht dürfen wegen der ganzen Datenschutzproblematik. Also insofern ist kollaboratives Arbeiten ja manchmal auch noch

ziemlich schwer gemacht, aber es wird immer leichter und MS Teams ist da eine riesen Hilfe.

00:35:24

**Simone C. Gaul:** Also das ist so ein kleiner Methodikkurs jetzt irgendwie auch für mich: Was ist ein Sprintteam?

**Michaela Claas:** Ein Sprintteam, das bedeutet man ist in einer Gruppe zusammen, die ein ganz bestimmtes Ziel hat, auf das es hinarbeitet. Ich verstehe Sprintteams, weil es hört sich auch nach Sprinten an, für mich, dass es auch immer wirklich kurz ist. Wir versuchen also auch wirklich oder wir schaffen es auch tatsächlich, diese 30 Minuten nie zu reißen. Für alle ist klar: Es sind nur diese 30 Minuten. Aber darauf haben wir all unsere Aufgaben auch fokussiert. Und dann gibt es aber auch immer mal wieder größere Workshops. Wir waren letzte Woche beim Umweltservice, unserem Entsorger und haben mal wieder drei Stunden auch gemeinsam vor Ort gearbeitet. Was dann, wenn man sich wirklich ausschließlich digital sieht, dann auch mal eine Wonne und eine Wohltat war. Und das tat dann auch richtig gut, ganz viel zu schaffen in drei Stunden dann eben auch.

00:36:09

**Simone C. Gaul:** Spannend! Und was genau ist ein Conceptboard?

**Michaela Claas:** Ein Conceptboard ist ein digitales Whiteboard. Das muss man sich so vorstellen: Wir haben das damals eingeführt in Corona, als wir unsere ganzen Workshops umstellen mussten. Wir haben uns auch zum Ziel genommen, im Rahmen des Kompasses für gute Zusammenarbeit und Führung Teamvereinbarungen abzuschließen. Das Ganze war eigentlich immer im analogen Format gedacht. Das Ganze haben wir dann auf digital gestrickt und haben dann auf diesem Whiteboard gearbeitet, wo man dann auch eigentlich Stellwände praktisch dorthin formen kann, mit Karten arbeiten kann, mit Abstimmung arbeiten kann. Also das ist ein ganz tolles Board, um tatsächlich kollaborativ zu arbeiten. Gemeinsam, digital.

*„Dann haben wir es mal beim Verwaltungsvorstand einfach mal gemacht, dann haben wir es in Veranstaltungen einfach mal genutzt und irgendwie ja, hat das gut funktioniert.“*

00:36:46

**Simone C. Gaul:** Das klingt super und Sie haben es gerade aber auch schon gesagt: Viele Kommunen können damit gar nicht arbeiten wegen Datenschutz. Der betrifft Sie aber ja auch. Das ist ja nichts anderes jetzt in Bochum als in irgendwelchen anderen Kommunen in Deutschland. Wie haben Sie diesen Datenschutz ausgetrickst?

**Michaela Claas:** Tatsächlich haben wir einfach mal gesagt: Einfach mal machen. Also ein Kollege hat seine private Kreditkarte genommen und hat einfach mal fünf Boards gekauft und dann hat sich das so etabliert. Dann haben wir es mal beim Verwaltungsvorstand einfach mal gemacht, dann haben wir es in Veranstaltungen einfach mal genutzt und irgendwie ja, hat das gut funktioniert. Also bis dato dürfen wir es immer noch nutzen und tun es einfach.

## „Mach doch mal einen Krötentag.“

00:37:25

**Simone C. Gaul:** Super, das ist eh oft ein Weg, habe ich das Gefühl. Einfach mal machen.

**Manuela Dorsch:** Frau Claas, Sie haben uns im Vorgespräch ja auch erzählt, dass Sie - ich glaube, Sie nennen die Wandelgestalter:innen - davon haben Sie 20 Personen ausgebildet, die dann auch schon dezentral in Ihren Ämtern arbeiten und wahrscheinlich auch schon solche Tools dort einbringen. Da würde mich noch mal interessieren, was machen die denn genau diese Wandelgestaltenden und wie haben sie die eigentlich ausgebildet?

**Michaela Claas:** Nachdem wir unseren Kompass für gute Zusammenarbeit und Führung, den wir ja sehr partizipativ auch mit Führungskräften gemeinsam entwickelt haben, der unsere sechs Grundsätze enthält, wonach wir arbeiten wollen. Da haben wir 20 interne Wandelgestaltende ausgeschrieben, ausgewählt und dann auch ausgebildet. Es waren tatsächlich auch mehr Menschen, die sich gemeldet haben, als wir ausgewählt haben. Die mussten auch durch ein Auswahlverfahren, um zu zeigen, dass sie auch ein Interesse am Wandel wirklich haben. Und wir haben sie dann in Moderationen geschult und auch in agilen Themen. Wir hatten früher schon Moderatorinnen und Moderatoren intern ausgebildet. Ich war selbst einer, aber eigentlich kam das niemals zur Anwendung.

Und diesmal ist es ganz anders. Durch diese Teamvereinbarungsprozesse, die wir auf jeden Fall auf den Weg gebracht haben, wurden diese internen Wandelgestaltenden dann angefragt und wir kümmern uns dann vier Stunden lang wirklich um diesen Workshop und bringen die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen durch diesen Workshop, sodass am Schluss eine sogenannte Teamvereinbarung steht.

Allerdings unterstützen wir auch noch unsere Personalentwickler innen, die Merle May mit ihrem Vorhaben „Agilität auf dem Weg“. Da haben wir im letzten Jahr 400 Teilnahmen gehabt an Agilitätssessions und haben dort dann den Menschen in der Verwaltung kurze, knackige Inputs gegeben zu Agilität: Was ist ein Kanban-Board und was sind eigentlich unsere agilen Werte als Stadtverwaltung?

Was versteht man darunter? Warum ist Agilität sinnvoll und wo könnte es möglicherweise auch sinnvoll sein? Mach doch mal einen Krötentag. Was ist eigentlich ein Krötentag? Genau solche Dinge. Und weil wir aber leider interne Wandelgestaltende auf der Strecke verloren haben, weil die eine Stelle gewechselt haben, die Stadt Bochum verlassen haben, werden wir jetzt in diesem Jahr auch neue Wandelgestaltende auswählen, die wir auch mit neuen Moderationsplänen versehen werden, sodass die auch noch weiter die Teams unterstützen können, beispielsweise beim Thema Reflexion, weil da haben wir auch festgestellt, da ist auch viel Luft noch nach oben, nach Projekten, nach Vorhaben tatsächlich zu reflektieren.

*„Also das sind wirklich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sagen: Ich habe Spaß am Wandel. Ich möchte meinen Spaß mit anderen auch tatsächlich teilen, andere unterstützen.“*

00:39:41

**Simone C. Gaul:** Und diese Wandelgestaltenden, das heißt, die sind dann auch speziell nur dafür zuständig in den jeweiligen Ämtern, also ist das deren Vollzeitjob, so wie bei Ihnen, Frau Claas? Oder sind das „normale“ in Anführungsstrichen Mitarbeitende, die das zusätzlich auf dem Zettel haben?

**Michaela Claas:** Ja, ganz genau so ist das. Also das sind wirklich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sagen: Ich habe Spaß am Wandel. Ich möchte meinen Spaß mit anderen auch tatsächlich teilen, andere unterstützen. Aber es ist tatsächlich on top. Also man nimmt dann einfach mehr in Kauf. Wir haben irgendwann mal ganz am Anfang mit dem Verwaltungsvorstand ausgemacht: Zehn Tage pro Jahr haben die Wandelgestaltende dann um ihrer Arbeit nachzukommen. Aber letztendlich guckt da keine Wandelgestaltende drauf, wenn der sechste Workshop kommt, ob man dann schon längst über die zehn Tage gekommen ist. Also wir versuchen uns zwar da sehr gut aufzuteilen, aber sie machen es dann top.

00:40:33

**Simone C. Gaul:** Das ist tatsächlich auch noch ein ganz interessanter Punkt, wenn man jetzt so aus der Warte anderer Kommunen auf diesen ganzen Prozess schaut. Da muss man schon auch viel Geld für in die Hand nehmen.

**Michaela Claas:** Ja, definitiv braucht man Geld für die Ausbildung der Wandelgestaltenden. Also das haben wir über unser Studieninstitut Ruhr, an das wir gebunden sind, da haben wir die Ausbildung darüber laufen lassen und das kostet natürlich Geld. Wir haben eine Schulung bekommen für uns Wandelgestaltende. Wir hatten jetzt insgesamt zwei Gruppen, die dann ausgebildet wurden. Und ja, das kostet.

00:41:04

**Manuela Dorsch:** Und jetzt mal so in die Zukunft gerichtet. Haben Sie denn vielleicht eine Idealvorstellung im Kopf, wie viele Sie irgendwann mal gerne ausgebildet haben möchten? Oder was haben Sie denn da noch vor?

**Michaela Claas:** Also definitiv haben wir dieses Jahr vor, noch weitere 20 Wandelgestaltende an Bord zu holen. Dann hätten wir mit den zehn, die es jetzt tatsächlich nur noch sind, wegen dieser ganzen Wechsel, hätten wir 30 Menschen an Bord. Wo wir glauben, dass wir in Sachen Moderation, in Sachen Agilität dann wirklich auch gut aufgestellt wären für eine Stadtverwaltung von 6000. Das muss aber auch noch nicht das Ende sein. Das kann natürlich auch sein, dass sich dieses Netzwerk immer vergrößert. Und wenn ich gerade gesagt habe, man muss auch tatsächlich Geld in die Hand nehmen, es ist auch so, dass wir interne Wandelgestaltende natürlich jetzt auch schon viel Kompetenz durch unsere Erfahrung mit Workshop, Moderation und Agilität haben, so dass auch nicht alles nur selber eingekauft werden muss, sondern dass wir auch unsere internen Wandelgestaltenden natürlich auch zum Teil tatsächlich auch selber ausbilden können. Das scheitert manchmal nur an den eigenen personellen Ressourcen, die man dann möglicherweise nicht hat. Aber nicht, dass wir es nicht tatsächlich auch mittlerweile könnten.

*„Ich möchte mich gerne natürlich überflüssig machen und wir müssen jetzt schon schauen, wie man Dinge auch gut in die Strukturen bringen kann.“*

00:42:07

**Simone C. Gaul:** Und noch mal einen Schritt größer gedacht, so die Zukunftsvision, also ihre Rolle, Ihr Job ist ja ausschließlich jetzt der Wandelprozess. Sie haben ja jetzt im Gegensatz zu den Wandelgestaltenden nicht noch andere Fachthemen auf Ihrem Schreibtisch. Das ist ja Ihr Fachthema. Ist das auf Dauer angelegt oder soll Ihre Position sich irgendwann selbst wieder überflüssig machen? Was ist da die Idee?

**Michaela Claas:** Das ist tatsächlich so, es ist ja auch als Projekt aufgelegt. Unser Wandelteam ist bis Ende nächsten Jahres, bis September nächsten Jahres nur noch terminiert.

**Simone C. Gaul:** Und finanziert.

**Michaela Claas:** Und finanziert. Genau. Ich möchte mich gerne natürlich überflüssig machen und wir müssen jetzt schon schauen, wie man Dinge auch gut in die Strukturen bringen kann. Das eben eine Stelle dafür gar nicht gebraucht wird. Es braucht immer jemanden, der ein bisschen auf den Prozess schaut, aber das kann ja auch ganz woanders sein und muss nicht unbedingt im Referat des Oberbürgermeisters sein, sondern es kann auch gut ein Amt für Organisation und Personal gestalten oder wo auch immer.

00:43:04

**Simone C. Gaul:** Unsere Zeit geht dem Ende zu. Frau Claas, Wir haben in unserer letzten Podcastfolge angefangen, unseren Hörerinnen Praxistipps mitzugeben. Und zwar kleine Tipps, die wirklich jede und jeder in ihrem Alltag einfach mal ausprobieren kann. Im Team, in der Kommunikation mit Vorgesetzten, wie auch immer. Und da das ja ihr Job ist, im Grunde solche Tipps zu geben, haben wir gedacht, diesmal machen wir das nicht selber, sondern wir wollten Sie mal fragen, ob Sie vielleicht einen Tipp haben für unsere Hörerinnen und Hörer. Ja, irgendwas Kleines, was man selber machen kann.

---

## Praxistipp

*„Und tatsächlich mit den Menschen im Team in den Austausch darüber zu gehen und auch Menschen, die möglicherweise stiller sind im Team und nicht so sehr darüber reden, was sie tun, auch eine Bühne und Plattform zu bieten, das macht mit dem Gefüge eines Teams unheimlich viel.“*

00:43:41

**Michaela Claas:** Ja, da würde ich tatsächlich auf unseren „Mittwoch der Erfolge“ verweisen. Der „Mittwoch der Erfolge“, den kann man feiern, beispielsweise alle drei Monate. So machen wir es bei uns im Referat. Wo man wirklich mal eine Rückschau hält: Was waren eigentlich die drei Dinge, die ich in den letzten drei Monaten gut hinter mich gebracht habe? Habe ich eine Qualifikation, die mir weiterhilft in meinem persönlichen Fortkommen? Habe ich einen tollen Workshop moderiert? Habe ich anderen geholfen? Das kann ganz klein sein und es kann auch ganz groß sein. Ich habe eine

Beschäftigtenkonferenz moderiert - was auch immer! Und tatsächlich mit den Menschen im Team in den Austausch darüber zu gehen und auch Menschen, die möglicherweise stiller sind im Team und nicht so sehr darüber reden, was sie tun, auch eine Bühne und Plattform zu bieten, das macht mit dem Gefüge eines Teams unheimlich viel. Und das ist sehr, sehr wertvoll. Kann in jeder Teambesprechung gemacht werden. Ist einfach zu organisieren: Einfach Zettelchen schreiben, irgendwo ankleben und sagen das sind unsere Erfolge. Und möglicherweise in einem Jahr dann auch noch mal draufzuschauen, das ist nämlich dann auch Wahnsinn, was man dann in einem Team insgesamt als große Erfolge hat feiern können.

---

**Simone C. Gaul:** Danke Frau Claas, klingt spannend. Mittwoch der Erfolge. Das probiere ich vielleicht auch persönlich sogar mal aus. Das kann man ja auch wirklich für sich mal so machen. Das ist auf jeden Fall eine tolle Idee und eine tolle Schlussmotivation, finde ich auch für unsere Folge. Alles, was Sie erzählt haben, klingt wahnsinnig spannend und ich bin tatsächlich sehr gespannt, wie es mit Bochum weitergeht und was da alles passiert. Vielen Dank, Frau Claas, für das Gespräch!

**Michaela Claas:** Total gerne. Danke auch.

**Manuela Dorsch:** Danke auch von mir.

**Simone C. Gaul:** Und das war dann auch unser Blick nach Bochum. Wir hoffen, liebe Hörerinnen und Hörer, Sie fanden das Gespräch genauso spannend wie wir hier. Und wenn Sie mögen, dann schreiben Sie uns doch, wie es Ihnen gefallen hat an [podcast@kommune360.de](mailto:podcast@kommune360.de). Der Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360°. Die Initiative ist ein Projekt der Auridis Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und von PHINEO. Wir bedanken uns außerdem beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Das unterstützt diesen Podcast. Und ja, in zwei Wochen, da hören sie uns wieder, wenn Sie mögen. Bis dahin. Danke fürs Zuhören und machen Sie's gut. Tschüss!