

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen
kommune360.de/kommunenpodcast

„Alleine wären wir jetzt noch nicht so weit“ – Kooperatives Arbeiten in der Initiative Kommune 360°



Folge 18 (Staffel 2) | 19.07.2023

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Christin Noack, Projektleitung Kommune 360°
- Karin Kowalczyk, Projektleitung Kommune 360°
- Markus Büchel, Auridis Stiftung

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

- Das Team der Initiative Kommune 360° (K360) glaubt: Kommunen haben große Gestaltungskraft. Integrierte Planung und Steuerung ermöglichen der Verwaltung, dieses Potenzial – speziell im Themenfeld gelingendes Aufwachsen – bestmöglich auszuschöpfen.
- K360 will deshalb innerhalb der Verwaltung Kooperation nach innen und außen stärken. Dafür braucht es angepasste Prozesse, Strukturen und Instrumente, aber auch eine neue Arbeitsweise und Organisationskultur.
- Diese Veränderung hin zu kooperativem Steuern und integrierter Planung passiert nicht von jetzt auf gleich. Verwaltungen müssen dafür einen Entwicklungsprozess anstoßen und gestalten. Auf diesem Weg unterstützt das K360-Team die Change-Agent:innen, also solche Verwaltungsmitarbeitenden, die genau diese Veränderung vorantreiben möchten.
- Die Vorteile von integrierter Planung und Steuerung sind bekannt. Die Verwaltungen und ihre Mitarbeitenden haben kein Erkenntnisproblem. Sie profitieren von Impulsen, Ideen und Vorschlägen zur Umsetzung und Implementierung integrierter Planung und Kooperation.
- Das Team der Initiative Kommune 360 lebt täglich das, was sie der Verwaltung empfehlen: kooperatives und organisationsübergreifendes Arbeiten. Die Kooperation zwischen der DKJS, PHINEO und Auridis ist somit selbst Lerngegenstand für kooperatives Arbeiten. Sie sind überzeugt: Gemeinsam kommen sie weiter und besser weiter voran, als allein.
- Das K360-Team arbeitet agil, kollaborativ, hierarchiearm und mit einem hohen Anspruch an selbstgesteuertes Arbeiten. Dafür braucht es neue bzw. andere Strukturen und Prozesse als solche, die die Mitarbeitenden in den jeweiligen Organisationen vorher gewöhnt war. Diese Bedarfe zu benennen und umzusetzen ist eine ständige Aufgabe für das K360-Team.
- Ein Team muss sich an Veränderungen in Abläufen und Arbeitsweisen gewöhnen. Kollaboratives und agiles Arbeiten können nicht erzwungen werden, sondern hängen vom Entwicklungsstadium des Teams ab.
- Das K360-Team spricht regelmäßig darüber, wie sie zusammenarbeiten wollen bzw. reflektieren die zurückliegende Zusammenarbeit. Aus regelmäßiger Reflexion resultiert

Professionalisierung. Wenn Bedarfe nicht mehr zu den Strukturen und Prozessen passen, dann werden diese Strukturen und Prozesse angepasst, nicht die Bedarfe.

- Der Drang nach Veränderung entsteht aus der Erkenntnis, dass etwas nicht mehr richtig passt. Damit Verbesserung eintritt, muss sich etwas ändern. Aber Veränderung kann anstrengend sein, weil sie erst eine Aushandlung und dann eine Anpassungsleistung verlangt.
- Veränderung erfordert Mut und Willen: Damit sie gelingt muss man offen Neuem gegenüber sein und das Positive in der Veränderung sehen: „Hey, das haben wir noch nie so gemacht. Das wird bestimmt gut!“
- Es gibt drei wichtige Bausteine für Kooperation innerhalb von K360: 1) Wir arbeiten auf Augenhöhe miteinander; 2) Fehler sind okay; 3) Widerstand, z.B. in Form von Diskussionen und Reibung, hat einen wichtigen Informationsgehalt, wenn man dem auf den Grund geht.
- Innerhalb von K360 gibt es unterschiedliche Runden und Ebenen. Diese sind nicht vertikal angeordnet, sondern horizontal: Diese Runden haben unterschiedliche Aufgaben und keine ist besser oder wichtiger als die andere. Sie agieren lediglich mit unterschiedlichen Aufträgen und bringen die dafür nötigen Expert:innen zusammen.
- Es gibt mittlerweile viel Wissen und einen großen Erfahrungsschatz innerhalb der Initiative K360. Diese im Rahmen des Wissensmanagements und -transfers gut im Team zu teilen und zu vergemeinschaften ist und bleibt eine Herausforderung.
- K360 schafft Handlungsmut und Räume, in denen Ideen und Pläne erdacht, diskutiert und ausprobiert werden können.
- Erfolge feiern setzt voraus, dass man Erfolge auch erkennt!

Intro

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

Karin Kowalczyk: Veränderung kann anstrengend sein oder ist auch anstrengend, weil es eben eine Anpassungsleistung verlangt. Es ist ja ein Aushandeln von etwas Neuem, sich einigen, etwas austarieren.

Christin Noack: Das lohnt sich auf jeden Fall, dass man zusammen sozusagen so dicke Bretter bohrt. Man muss aber auch bereit sein zu investieren. Es geht halt nicht einfach so und es dann auch nicht einfach so reibungslos.

Karin Kowalczyk: Wenn wir merken, der Bedarf passt nicht mehr zu den Strukturen oder Prozessen, die wir haben, dann passen wir nicht den Bedarf an, sondern die Strukturen und die Prozesse.

00:00:43

Simone C. Gaul: Hallo und herzlich willkommen zu einer neuen Folge des Kommunen-Podcasts. In der Kommunalverwaltung tut sich einiges. Das haben wir in den letzten Folgen unseres Podcasts gehört. Wir haben mit engagierten Menschen aus verschiedenen Kommunen gesprochen und ich muss sagen, ich bin wirklich sehr beeindruckt, was an manchen Orten so alles los ist. Und das ist auch gut so! Wir brauchen ja eine Veränderung in den Verwaltungen, Wir brauchen eine Veränderung der Strukturen und wir brauchen eine kooperative Kultur, damit wir langfristig Strukturen schaffen können in unserer Gesellschaft, in denen die Menschen gut und gerne leben. Und unsere zweite Staffel dieses Podcasts geht so langsam auch schon wieder zu Ende.

Heute, das ist unsere vorletzte Folge. Und bevor wir jetzt weiter planen, haben wir deshalb auch noch ein kleines Anliegen an Sie., liebe Zuhörerinnen und Zuhörer. Wir haben eine Umfrage erstellt mit einigen wenigen Fragen, wie in unsere zweite Staffel gefallen hat. Wir würden gerne wissen: Was können wir verbessern? Was fanden sie gut, was fanden sie nicht so gut? Und wir freuen uns, wenn Sie etwa fünf Minuten für die Beantwortung dieser Fragen für uns hätten. Den Link finden Sie in den Shownotes. So, jetzt aber erstmal wirklich noch mal herzlich willkommen zu dieser neuen, vorletzten Folge des Kommunenpodcasts. Ich bin Simon Gaul und heute hören Sie wieder eine kleine Spezialfolge.

Ich habe keine engagierten Menschen aus Kommunen heute bei mir, sondern zwei andere, auch sehr engagierte Personen. Wir schauen nämlich noch mal nach innen in die Initiative Kommune 360°. Wir haben uns gefragt Wie funktioniert Kooperation eigentlich in der Initiative und warum ist das denn so wichtig? Und warum ist das überhaupt für Sie da draußen interessant, wie die Kommune 360° intern funktioniert, wie die Arbeitsstrukturen sind, wie Abläufe laufen. Wir fanden aber, da gibt es so viel zu lernen, und es gibt auch sehr viel, was man ableiten kann auf die eigene Arbeit in Kommunen, in Verwaltungen oder wo auch immer.

Und dafür habe ich heute zwei sehr spannende Gästinnen aus dem Team Kommune 360° bei mir. Das sind Christin Noack von der Deutschen Kinder und Jugendstiftung und Karin Kowalczyk von PHINEO. Die beiden leiten gemeinsam mit Nastasja Ilgenstein, auch von der DKJS, die Initiative 360°. Hallo liebe Christin, hallo liebe Karin.

Karin Kowalczyk: Hallo!

Christin Noack: Hallo!

Simone C. Gaul: Hallo! Ja, schön, dass ihr da seid. Und genau, ich habe es gerade schon gesagt. Wir sprechen in diesem Podcast ja seit einigen Folgen über Kooperation. Warum wir sie so dringend brauchen, wie sie gelingen kann. Und ich habe mich jetzt gefragt, Wie ist das eigentlich bei euch? Ihr seid ja eine Initiative, die von drei Trägerorganisationen ins Leben gerufen worden ist von der Deutschen Kinder und Jugendstiftung, von PHINEO und von der Auridis Stiftung. Und jetzt erzählt doch mal zum Einstieg vielleicht ganz kurz: Ist das denn so grundsätzlich überhaupt ein Modell, das ihr weiterempfehlen würdet? Drei Organisationen, die ein Projekt leiten, zusammen?

Christin Noack: Also das ist eine wirklich interessante Frage, Simone. Und wir würden, glaube ich, die Antwort verschieben auf später. Also stell die uns doch nachher noch mal! Ich würde also als Ausblick würde ich schon mal sagen: Ja, wir können das empfehlen.

00:04:10

Simone C. Gaul: Na gut, das heißt, wir brauchen erst mal noch ein paar weitere Infos. Dann fangen wir doch noch mal anders an. Vielleicht könnt ihr zum besseren Verständnis eure Organisationen noch mal kurz einzeln vorstellen. Also, was macht die DKJS? Was macht PHINEO? Was macht die Auridis Stiftung?

Christin Noack: Ja, gerne. Dann starte ich mal mit der DKJS. DKJS steht für deutsche Kinder- und Jugendstiftung und die setzt sich seit fast 30 Jahren bundesweit ein für Bildungserfolg und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen und tut das an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Themenfeldern, unter anderem im Bereich der frühen Bildung, im Bereich der Schulentwicklung, Ganztage im Bereich Jugend und Zukunft und auch im Bereich Bildungslandschaften. Und darin sind Programme angesiedelt, die sich mit den Potenzialen von Kommunen und Kommunalverwaltungen beschäftigen, die ja gemeinsam für die Gestaltung von Lebensbedingungen von Kindern und Familien zuständig und verantwortlich sind. Und genau in diesem Themenfeld docken wir sozusagen mit Kommune 360° dann auch an.

00:05:17

Simone C. Gaul: Und PHINEO?

Karin Kowalczyk: PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus, das zum Ziel hat, strategisches soziales Engagement zu fördern. Wir unterstützen Institutionen und Organisationen darin, sich so auszurichten, dass im Fokus ihres Handelns wirklich die gesellschaftliche Wirkung steht. Und hier braucht es oftmals große Veränderungen, sowohl innerhalb der Organisationen und der Sektoren als auch im Zusammenspiel zwischen diesen Organisationen und Institutionen, also zwischen den Akteur:innen in Bezug auf ihre Kooperationsfähigkeit. Und wir als Kommunalberatungsteam legen den Fokus auf die öffentliche Hand, das heißt, wir begleiten Kommunen und Landesbehörden bei Transformationsprozessen. Also wie die Transformation von Arbeitskultur gelingen kann. Und da nutzen wir Ansätze der Organisationsberatung, der Wirkungsorientierung und der Agilität usw.

Und wir versuchen dabei, Angebote und Lösungen zu entwickeln, die praxisnah sind, also die wirklich handlungsleitend sind und eben diesen Gap, den es gibt, zwischen Erkenntnis und Praxisumsetzung zu schließen und dann die Lösung in die Fläche zu tragen. Und das ist auch sein Anspruch, den haben wir ganz stark in die Initiative mitgenommen.

00:06:26

Simone C. Gaul: Ja, da kommen wir, glaube ich, später auch noch mal darauf zu sprechen. Das ist, glaube ich, ein total wichtiger Punkt, dass diese ganzen Tools und die ganzen Erkenntnisse ja gar nichts bringen, wenn man es nicht konkret dann anwenden kann, was ja super wichtig ist. Und die Dritte im Bunde, die Auridis Stiftung was macht die?

Christin Noack: Die Auridis Stiftung, die Dritte im Bunde, hat mit uns gemeinsam die Initiative ins Leben gerufen. Und sie fördert schwerpunktmäßig Organisationen, die mit ihren Angeboten die Aufwuchsbedingungen von Kindern in Deutschland nachhaltig verbessern möchten. Konkret arbeiten wir da an vielen Stellen und verschiedenen Stellen mit unserem Ansprechpartner Markus Büchel zusammen, der auch immer wieder an Runden bei uns mit dabei ist, uns Impulse für Vernetzung gibt, für interessante Partner:innen und auch Anregungen für Produktentwicklung. Und genau ganz besonders momentan auch einfach noch mal mit dem Schwerpunkt der Ausrichtung der Initiative sich mit uns austauscht. Genau. Und das ist eine total vertrauensvolle Zusammenarbeit in einem sehr interessanten Entwicklungsraum sozusagen, den uns damit auch die Auridis Stiftung ermöglicht.

„Denn wir wissen, dass es für unser Anliegen, Verwaltung für mehr Kooperation nach innen und außen zu stärken, teils tiefgreifende Änderungen braucht, weil es eben nicht nur darum geht, Instrumente, Prozesse, Strukturen anzupassen, sondern eben auch darum, Arbeitskultur und Arbeitsweisen der ganzen Organisation zu ändern.“

00:07:37

Simone C. Gaul: Jetzt werden wahrscheinlich aufmerksame Hörerinnen merken, dass ich nur zwei von euch drei jetzt hier bei mir sitzen habe. Aber auch darauf kommen wir ja nachher eigentlich noch mal zu sprechen, so wie ihr genau die Rollen auch aufgeteilt habt. Wieso arbeiten denn jetzt wirklich konkret eure Organisationen zusammen an diesem Projekt Kommune 360°?

Karin Kowalczyk: Also dahinter steht die gemeinsame Überzeugung, dass man komplexe Herausforderungen nicht alleine bewältigen kann und man an großen Zielen am besten gemeinsam arbeitet. Und daran glauben wir, wenn wir auf Kommunen schauen, wenn es darum geht, Kindern ein gutes Aufwachsen zu ermöglichen oder um Krisen zu bewältigen. Aber wir glauben da eben auch für unsere Zusammenarbeit dran. Denn wir wissen, dass es für unser Anliegen, Verwaltung für mehr Kooperation nach innen und außen zu stärken, teils tiefgreifende Änderungen braucht, weil es eben nicht nur darum geht, Instrumente, Prozesse, Strukturen anzupassen, sondern eben auch darum, Arbeitskultur und Arbeitsweisen der ganzen Organisation zu ändern.

Und das ist eben eine große Aufgabe, die wir uns da auch vorgenommen haben, Change-Agent:innen dazu zu befähigen. Wir sagen immer mit einem Augenzwinkern: Wir planen die Verwaltungsrevolution oder schrauben daran. Und das ist natürlich ein dickes Brett, das wir bohren wollen, und das ist zusammen leichter. Da kommt man auf bessere Lösungen, kann vielleicht sich gut ergänzen, komplementäre Effekte heben

und da reicht man einfach mehr. Und da hatten wir zu Beginn eben die Überlegung, mit wem können wir uns das gut vorstellen? Wer teilt denn diese Grundüberzeugung?

Christin Noack: Ja, ich würde auch sagen, dass wir so eine gemeinsame Grundüberzeugung teilen, also dass wir gemeinsam schon - ich habe missionsgeleitet aufgeschrieben - also dass wir gemeinsam wirklich daran glauben, dass die Kommunen diese Gestaltungskraft haben und dass sozusagen auch sein Potenzial in integrierter Planung und Steuerung liegt, um bessere Aufwuchsbedingungen für Kinder zu schaffen. Und dass das ein Veränderungsprozess bedeutet, also dass kommunales Handeln nicht auf einmal anders ist und kooperatives Steuern, integrierte Planung nicht auf einmal funktioniert, sondern dass es ein Entwicklungsweg ist, der Unterstützung braucht und bei dem es weniger darum geht, noch mal zu sagen Ah, was ist jetzt eigentlich die Lösung?

Es ist weniger ein Erkenntnisproblem als ein Umsetzungsproblem und die Frage zu gucken, was können wir irgendwie anders machen? Und wir sehen uns auch ein Stück weit darin, ja ein Stück weit in der Rolle auch Handlungsmut sozusagen mitzugeben und Räume zu schaffen, in denen man das gemeinsam entwickeln kann, diesen Handlungsmut.

Karin Kowalczyk: Genau diesen Handlungsmut, den braucht es auch irgendwie. Denn es ist halt nicht immer einfach. Und wir haben uns eben selbst auch so als Auftrag verschrieben, Versuchsraum dafür zu sein, dafür, wie integriertes Arbeiten gelingen kann, also Erfahrungen zu sammeln. Was sind Herausforderungen, was sind Barrieren, was sind aber auch Erfolgsfaktoren oder Gelingensbedingungen? Und daraus dann eben für die Arbeit mit den Kommunen Erkenntnisse zu schöpfen. Also unsere Kooperation an sich ist Lerngegenstand für kooperatives Arbeiten.

„Es ist weniger ein Erkenntnisproblem als ein Umsetzungsproblem!“

00:10:50

Simone C. Gaul: Und es gibt also dann auch keine Organisation, die die Chefin ist, sozusagen?

Christin Noack: Nein, in unserer Wahrnehmung würden wir tatsächlich sagen: Wir kooperieren auf Augenhöhe. Und das ist auch wirklich wichtig. Das heißt aber nicht, dass wir in einem luftleeren Raum agieren. Also aus unseren Mutterschifforganisationen oder Mutterorganisationen kommen natürlich Impulse, Entwicklungen, Ideen auch durch die Teams hindurch in die Initiative. Genau, also das passiert schon, dass bestimmte Ausrichtungen oder Fragen oder einfach Ideen dadurch auch ins Team spielen. Aber es gibt keine Organisation, die da treibender oder weniger treibend ist, sondern das sind immer gemeinsame Aushandlungen.

„Ihr arbeitet jeweils in euren Kommunen an diesen Baustellen, die ihr da habt. Aber ihr seid eigentlich nicht alleine damit. Es geht ganz vielen anderen ähnlich.“

00:11:44

Simone C. Gaul: Das ist spannend. Also wenn man jetzt das auf Kommunalverwaltungen übertragen würde, könnte man zum Beispiel sagen, da sind, weiß ich nicht zwei Dezernate, die beschließen, wir müssen enger zusammenarbeiten und jedes Dezernat hat aber ja ganz eigene, gewachsene Strukturen, Kulturen usw. und das dann zusammenzubringen. Das ja so ein bisschen das, was ihr gemacht habt. Ihr habt als DKJS und als PHINEO habt ihr eure Strukturen eigentlich gehabt und jetzt erwächst dieses gemeinsame Projekt daraus. Wie habt ihr euch denn da ganz konkret aufgestellt? Wie organisiert ihr euch? Das Team ist ja recht groß und kommt eben aus zwei Organisationen. Wie funktioniert das ganz konkret?

Christin Noack: Um das so ein bisschen besser zu verstehen, würde ich, glaube ich, einmal noch mal eine kleine Runde drehen und so beschreiben, was wir eigentlich machen. Wir organisieren uns in verschiedenen Handlungsbereichen oder Handlungssträngen. Und der erste ist, dass wir ein Netzwerk für integrierte Planung auf. und auch ausbauen möchten. Das heißt, wir haben in den letzten Jahren viele engagierte Akteur:innen aus Kommunalverwaltungen und drumherum kennengelernt und mit ihnen zusammen gearbeitet. Wir versuchen immer wieder diese zusammenzubringen und Angebote zu schaffen, in denen man sich austauschen kann und damit auch so ein bisschen zu signalisieren: Ihr arbeitet jeweils in euren Kommunen an diesen Baustellen, die ihr da habt. Aber ihr seid eigentlich nicht alleine damit. Es geht ganz vielen anderen ähnlich.

Karin Kowalczyk: Genau. Es geht nicht nur darum, die Impulse zu geben: Schließt euch zusammen! Gemeinsam seid ihr stark! Ihr seid nicht alleine. Wir wollen die Akteur:innen in den Kommunen auch dadurch stärken, indem wir ihnen Wissen weitergeben, Anregungen, hoffentlich kluge Gedanken und Ideen mitgeben, Handlungsansätze, Methoden usw.. Und das tun wir zum Beispiel durch diesen Podcast. Wir haben aber auch ein Planspiel zu kooperativen Hilfeplanungen entwickelt und wir tun das vor allen Dingen auch durch verschiedene Veranstaltungen. Wir haben digitale Veranstaltungen, die eher so kleine Impulse geben wie Kommune gestaltet, Aber wir haben das natürlich auch im ganz Großen schon gemacht in Präsenz. Vielleicht war die eine oder der andere auch dabei im letzten Jahr, als wir unser K360-Festival hatten.

00:13:58

Simone C. Gaul: Ja, da war ich auch dabei. Es gibt auch eine Sonderpodcastfolge dazu. Das war richtig toll, das Festival.

Karin Kowalczyk: Genau, da kann man sehr gut noch mal nachhören.

Christin Noack: Ja, und der dritte Bereich, auf den wir gucken, ist, das Anliegen in die Breite zu tragen und so ein Stück weit auch Öffentlichkeit dafür zu schaffen, also Agenda Setting zu betreiben und unseren Ansatz, integrierte Planung und Steuerung als Lösungsansatz für Herausforderungen in Kommunen noch mal genau zu stärken in der Öffentlichkeit. Das machen wir auch an verschiedenen Stellen durch Impulspapiere oder Stellungnahmen oder Teilnahmen an Fachdiskursen.

00:14:31

Simone C. Gaul: Okay, und jetzt zurück zur eigentlichen Frage: Das heißt, aus jeder Organisation sind dann Mitarbeitende in allen drei Bereichen dabei?

Christin Noack: Genau. Also aus diesen drei Bereichen leiten sich sozusagen Produktideen, Veranstaltungen und andere Angebote ab. Und daran arbeiten wir übergreifend, organisations- und teamübergreifend. Und ich würde schon sagen, so vieles ist mit vielem verbunden in der Initiative.

Karin Kowalczyk: Und eigentlich sagen wir auch ganz oft: Oh Gott, alles ist mit allem verbunden!

Christin Noack: Genau: Oh Gott, alles ist mit allem verbunden! Und gleichzeitig: Wow, was für eine Perspektivvielfalt! Das bereichert die Prozesse. Die Produkte werden besser und stimmiger und außerdem lernt man halt auch super viel miteinander und voneinander.

00:15:19

Simone C. Gaul: Aber jetzt wirklich die konkreten Strukturen. Erzählt mal!

Karin Kowalczyk: Wir sind zwei Organisationen, die im Hintergrund eine eigene Organisationslogik haben, die eine Linienstruktur haben, eine Hierarchie in sich tragen und irgendwie auch eigene Silos bilden sozusagen. Und vor diesem Hintergrund haben wir uns als Initiative vorgenommen: Wir gehen zusammen, organisationsübergreifend und wollen es anders machen. Wir wollen anders zusammenarbeiten. Also wir wollen agil arbeiten, kollaborativ, hierarchiearm und mit einem hohen Anspruch an selbstgesteuertes Arbeiten. Und dafür braucht es eben eigene oder andere Strukturen und Prozesse, als man es vielleicht eigentlich in den Organisationen vorher gewöhnt war, passend zu den Bedarfen. Und die zu finden ist eben eine Aufgabe. An der arbeiten wir ständig und immer noch und sind da auch noch nicht am Ende. Und das sind so Fragen, die im Hintergrund immer mitschwingen: Welche Räume, welche Abstimmungsrunden brauchen wir? Wer nimmt daran teil, für welches Anliegen? Wie viele, wie oft in welchem Abstand? Wie organisieren wir die gemeinsame Entwicklung von Inhalten, zum Beispiel für eine Podcastfolge oder für unsere Veranstaltungen? Wie organisieren wir Informationsflüsse, Schnittstellen und Synchronisierungsmomente? Und wo gibt es Raum für Personalthemen oder für Teamentwicklung?

00:16:36

Simone C. Gaul: Also das heißt, diese Räume, das sind dann konkret verschiedene Konferenzen oder eben Untergruppen oder wahrscheinlich auch manchmal einfach technische Tools, oder?

Christin Noack: Genau. Wenn Karin von Räumen spricht, meint sie vor allen Dingen weniger die technischen Tools als die Art und Weise der Zusammenarbeit. Ich kann da noch mal so ein bisschen konkreter erzählen. Also wenn wir sozusagen konkrete Veranstaltungen oder Formate oder Produkte entwickeln, dann arbeiten wir als Team in kleineren Teams zusammen. Und die haben dann ihre Zusammensetzung und die schauen dann einfach auch: Welche Rollen brauchen wir hier? Welche Perspektiven haben wir? Wer tut hier eigentlich was? Wann wollen wir was geschafft haben? Also diese ganzen klassischen Projektmanagementfragen, die man sich so fragt. Aber auch vor allen Dingen noch mal so: Wen müssen wir noch einbinden an welchen Stellen? Wann bringen wir was auch ins gesamte Team ein? Und dann läuft man halt los und schaut, wie es klappt, wo man noch nachjustieren muss und was man vielleicht noch wo braucht. Und daneben haben wir so regelmäßige Formate, ich sag mal so was wie Gremien, Kommunalsprech, für die Sicherung von Wissensflüssen und für die Synchronisation. Das heißt, wir haben wirklich Gesamtteamrunden, die sind alle zwei Wochen.

Wir haben ein Format, das heißt Extended. Da geht es um inhaltliche Vertiefung. Dann nehmen wir uns einmal im Monat für Zeit, dass wir wirklich in Sachen richtig reingucken können, gemeinsam Dinge weiterentwickeln können, inhaltlich auch richtig arbeiten, auch gerne mal mit Gästen.

Wir haben Koordinationsroutinen für alles, was Leitungsthemen sind und strategische Fragen. Und dann haben wir so was, wir nennen die momentan (wir ändern auch gerne mal den Namen von unseren Runden)... Momentan heißen die Circles, also so wie Kreis, für Wissensflüsse und Austausch zu so was wie Community Management Fragen. Also alles, was das Netzwerk angeht oder für Wissensmanagement oder für Kommunikationsfragen oder aber auch für inhaltliche Entwicklungen, wo wir irgendwie mal ein Modell uns genauer anschauen oder an irgendwelchen Powerpoints für eine Veranstaltung, die ansteht, gemeinsam so drehen und wenden oder drehen und basteln und darüberstehend ist immer die Frage, die wir uns auch in unserer Rolle als Programmleitung fragen, also wie so eine Metafrage: Wie intensiv brauchen wir an welchen Stellen eigentlich was? Wo sind Infoflüsse wichtig? Wo gibt es kooperative Momente, aber wo braucht es auch kollaboratives Arbeiten? Also wirklich eine Entwicklung, die man gemeinsam inhaltlich tut.

Und die hat immer auch mit Kapazitäten zu tun. Es geht immer auch um Ressourcen, es geht immer auch um Entwicklungswünsche von Kolleg:innen und da einfach auch um den Versuch, das auch passgenau zu bauen. Und das ist eine gemeinsame Aufgabe. Also es ist sowohl was, was uns als Programmleitung umtreibt, aber auch eine Aufgabe vom Team immer wieder gut zu gucken. Ah, okay, passt das fürs Team insgesamt? Zu schauen: Komme ich zu meinen Antworten auf meine Fragen? Habe ich dafür einen guten Ort? Passen die Prozesse, die wir uns gebaut haben? Und daran haben wir einfach schon viel gebastelt und gedreht und justiert.

Karin Kowalczyk: Genau. Und vielleicht einmal kurz ergänzend zu den Namen, weil das ist tatsächlich so: Wir haben wirklich Momente, dann schmunzeln wir. Jetzt haben wir auf einmal keine Taskforce mehr, sondern eine AG. Das tun wir aber nicht, weil wir so viel Spaß haben, neue Namen für die Runden zu erfinden, sondern weil diese Gremien oder diese Gruppen eine andere Funktion haben. Und das wollen wir eben auch mit dem neuen Namen ausdrücken.

„Also man kann sagen, wir sind auf einer langen Changereise und es ist über die Jahre gewachsen und wir sind auch schon weit gekommen. Aber am Ziel sind wir noch nicht.“

00:20:16

Simone C. Gaul: Ja, toll! Aber auch echt ein hoher Anspruch. Also könnt ihr diesem Anspruch, den ihr da jetzt so formuliert habt, auch eigentlich immer gerecht werden in der Praxis?

Karin Kowalczyk: Das wäre natürlich toll, aber das gelingt natürlich nicht immer in der Praxis. Da ist ganz viel Lernen zwar schon passiert, aber wir sagen auch gar nicht, dass wir diesen Anspruch immer zu 100 % erfüllen müssen. Natürlich wollen wir das am liebsten alles sofort und kollaborativ und super agil, aber das kann man eben nicht

erzwingen. Das hängt halt immer auch mit dem Entwicklungsstadium des Teams zusammen. Ich würde sagen, der Anspruch ist für uns auf jeden Fall leitend. Und dann eben in Abstufungen, je nachdem, wie es gerade passt, mehr oder weniger, dass wir ihn erfüllen. Wir müssen einfach kleine Schritte gehen und immer wieder weiter ausprobieren, den Raum wieder öffnen, wie viel selbst gesteuertes Arbeiten geht gerade, wie intensiv können wir gerade zusammenarbeiten? Also man kann sagen, wir sind auf einer langen Changereise und es ist über die Jahre gewachsen und wir sind auch schon weit gekommen. Aber am Ziel sind wir noch nicht.

„Wir sprechen ganz viel in der Initiative über das „Wie“. Wie wollen wir zusammenarbeiten? Oder: Wie arbeiten wir gerade zusammen? Und das reflektieren wir.“

00:21:13

Simone C. Gaul: Ja, das spannend. Das hatten wir jetzt auch schon in einigen Gesprächen mit Verwaltungsmitarbeitenden, die das auch teilweise tatsächlich formuliert haben: Es ist ein Wandelprozess, aber das Ziel ist auch gar nicht unbedingt, dass dieser Prozess irgendwann beendet ist, sondern das ist im Grunde wirklich so ein „on going“ Programm/Projekt. Es ist spannend. Wie ist das denn bei euch jetzt dann? Es ist im Idealfall alles sehr beweglich. Habt ihr dafür auch vielleicht ein paar Beispiele? Wie oft verändert ihr denn dann Prozesse?

Karin Kowalczyk: Das kann man jetzt so nicht sagen. Es ist nicht so, dass wir sagen: Oh, es sind schon wieder drei Monate und wir brauchen mal wieder einen neuen Namen. Oder: Wir brauchen mal wieder eine neue Funktion. Das ist total bedarfsabhängig. Es läuft eigentlich immer so ein Hintergrundcheck mit bei uns. Also wir merken auch, hier passt irgendwas nicht mehr. Der Bedarf ist anders. Irgendwas fühlt sich komisch an. Es läuft nicht mehr rund und wir tun das glaube ich einfach wirklich automatisch. Wir sprechen ganz viel in der Initiative über das Wie. Wie wollen wir zusammenarbeiten oder wie arbeiten wir gerade zusammen und reflektieren das. Und ab einem gewissen Punkt, wenn wir merken, der Bedarf passt nicht mehr zu den Strukturen oder Prozessen, die wir haben, dann passen wir nicht den Bedarf an, sondern die Strukturen und die Prozesse. Also wir quetschen uns da nicht in irgendein Muster rein.

Vielleicht als Beispiel: Als wir noch weniger Produkte oder eine weniger breite Angebotspalette hatten und auch noch weniger Teammitglieder waren, da hatten wir einmal in der Woche eine ganz große Team Routine, sind da zusammengekommen und haben da sowohl das Team in den Blick genommen, aber auch inhaltlich, was obenauf liegt, wo es Fragen gibt und haben es als Synchronisierungsmoment genutzt zwischen den einzelnen Arbeitspaketen. Und das wurde eben mit wachsendem Team und mit der breiteren Angebotspalette immer schwieriger.

Christin Noack: Genau. Wir haben uns das dann noch mal so ein bisschen konkreter angeguckt. Und jetzt kommt mein Lieblingsfragewort: Wozu? Also wozu brauchen wir eigentlich wo was? Und am Beispiel der Teamroutine war unser Eindruck dann und unsere Wahrnehmung, dass die so ein bisschen überbelegt war mit Funktion. Also wir starten immer in Teamroutinen mit so einem allgemeinen Check-In, dass jede und jeder einmal so kurz berichtet: Wie, sieht es gerade aus? Wie ist die Arbeitsbelastung? Was

liegt obenauf? Und dann gab es ein bisschen inhaltliche Entwicklung hier und Orgafragen dort und Abstimmungen zu noch irgendwas. Und das ist dann einfach in meiner Wahrnehmung so ein bisschen so: Nicht alle müssen zu allem im Detail Bescheid wissen. Das ist einfach in großen Teams dann auch nicht unbedingt effizient. Und daher haben wir das dann angefangen so umzubauen und zu sagen: Okay, bestimmte Fragen und Themen werden sozusagen in diesen Zirkeln, was ich vorhin erzählt habe, geklärt, vorbereitet und dann sozusagen in die Teamroutine mitgebracht. Und dadurch ist die Abstimmung einfach konkreter und die Zeit ist so ein bisschen effizienter genutzt.

Und die Teamroutine ist jetzt sozusagen nur noch alle zwei Wochen, also dieselbe Zeit, anderthalb Stunden, aber nur alle zwei Wochen. Und da ist sozusagen die Aufgabe, die auch im gesamten Team liegt, weil man da was mitbringt, dass man sich die Frage fragt: Was ist relevant für alle? Wie bereite ich diese Information so vor, dass alle davon auch sich gut abgeholt fühlen? Also was brauchen auch die anderen?

Karin Kowalczyk: Ja, genau. Ich glaube, da würde ich gern anschließen, weil das nämlich so ein Moment war, was wir auch ganz oft mit unseren kommunalen Change-Agent:innen besprechen: Wenn man auf so einen Prozess schaut oder auf die Gremienstruktur, ist es auch ganz wichtig, dass Veränderungen nicht immer heißt: Es kommt was obendrauf. Es ist immer ein Add on. Sondern: es kann auch weniger werden. Ein stattdessen. Also was braucht es stattdessen?

„Aber meistens kommt ja der Drang zur Veränderung daher, dass es irgendwie nicht mehr richtig passt und dass irgendetwas sich ändern soll und es zu Verbesserung führt.“

00:24:54

Simone C. Gaul: Klingt aber auch alles ganz schön anstrengend.

Karin Kowalczyk: Ja, das könnte sein, dass der Eindruck vermittelt wird. Nein, also: Ja, Veränderung kann anstrengend sein oder ist auch anstrengend, weil es eben eine Anpassungsleistung verlangt. Es ist ja ein Aushandeln, von etwas Neuem, sich einigen, etwas austarieren. Und man braucht eben auch Mut, sich darauf einzulassen und Altbekanntes loszulassen. Und ich glaube, das ist das, was anstrengend ist. Vielleicht ist ja irgendwie das Wohlbekannte, also das ist bequem, das ist sicher, das vermittelt einem ein gutes Gefühl. Und wenn man dann Richtung Veränderung läuft, ändert sich eben was und man springt vielleicht in unbekanntes Fahrwasser, was erst mal sich ungewohnt anfühlen kann. Aber meistens kommt ja der Drang zur Veränderung daher, dass es irgendwie nicht mehr richtig passt und dass irgendetwas sich ändern soll und es zu Verbesserung führt.

„Also man muss gewillt sein, sich auf Veränderungen einzulassen und offen dem Neuen gegenüber sein und vor allen Dingen das Positive an der Veränderung zu sehen und [...] zu denken: ‚Hey, das haben wir noch gar nicht ausprobiert, das haben wir noch nie so gemacht, das wird bestimmt gut!‘“

00:25:49

Simone C. Gaul: Wie kann man denn so eine Anpassungsfähigkeit erreichen?

Karin Kowalczyk: Man muss sich darauf einlassen. Man muss sich auf die Rollen stellen lassen wollen. Es ist letztlich immer - und wer uns als Initiative kennt, hat das schon öfter gehört - es ist alles eine Frage der Haltung. Also man muss gewillt sein, sich auf Veränderungen einzulassen und offen dem Neuen gegenüber sein und vor allen Dingen das Positive an der Veränderung zu sehen und nicht zu denken: Nein, jetzt lassen wir das Alte los. Wie soll das werden? Und das klappt bestimmt nicht, sondern zu denken: Hey, das haben wir noch gar nicht ausprobiert, das haben wir noch nie so gemacht, das wird bestimmt gut.

Die Anpassungsfähigkeit kann man trainieren bzw. es wird leichter, indem man es ausprobiert, indem man Erfahrungen sammelt. Und je häufiger man sich darauf einlässt, desto leichter fällt einem auch dieses Vertrauen in Veränderung. Optimalerweise macht man natürlich positive Erfahrungen, dann bestätigt es sich. Aber auch wenn man vielleicht keine guten Erfahrungen macht und merkt: Oh, das hat jetzt gar nicht geklappt. Dann ist das auch okay und man kann dann einfach daraus lernen. Und vor allen Dingen auch diese positive Erfahrung, dass man das gemeinsam gelöst bekommt und einfach einen Schritt zurückgeht und es nochmal probiert. Das ist ja das Schöne, dass man einfach sagen kann, wir probieren es noch mal. Fehler sind okay. Der größte Fehler wäre eben, einfach weiterzugehen.

Christin Noack: Ja, ich finde, das hat auch ganz viel so mit der eigenen Reflexionsfähigkeit zu tun, das ist sozusagen auch eine individuelle Leistung. Die muss jede und jeder auch so ein bisschen für sich selber einüben. Es geht auch um eine Bereitschaft für Perspektivwechsel. Ich muss auch die anderen ein bisschen mit im Blick haben und mich in die Lage der anderen hineinversetzen. Das ist total voraussetzungsvoll. Man muss sich ja auch auf andere verlassen können, dass es auch nicht immer einfach. Das kann man nicht immer vorher absehen. Das probiert man halt wirklich gemeinsam aus und guckt: Ah, okay, so tickst du! Ah, und ich ticke aber so. Und ich bräuchte eigentlich das, um hier gut voranzukommen. Du bräuchtest das. Okay, wie machen wir das jetzt eigentlich gemeinsam?

Karin Kowalczyk: Ja, genau. Und dass man eben miteinander spricht. Einfach nochmal die Bedeutung der Kommunikation miteinander. Das wird natürlich auch leichter, mit der Zeit, offen miteinander zu sprechen.

00:27:53

Simone C. Gaul: Also wirklich auch ganz viel kennenlernen, Arbeit und wirklich auch einfach sich aufeinander einlassen. Und auch wenn ich euch so zuhöre, der Faktor Zeit

Karin Kowalczyk: Ja, genau. Also das ist ja das, was dem Ganzen unterliegt sozusagen oder dahinter liegt, denn Vertrauensaufbau braucht einfach Zeit. Es braucht Zeit, den richtigen Modus der Zusammenarbeit zu finden, bis man es irgendwie geschafft hat, dass die Rädchen gut ineinandergreifen. Und es lässt sich nur über Erfahrung erlernen. Also man kann nicht sagen: Hier, ihr zwei Organisation oder ihr drei, wie bei uns, ihr arbeitet jetzt zusammen, organisationsübergreifend, los geht's. Sondern das ist wirklich ein Lernprozess und der braucht Zeit.

Christin Noack: Ja, und der braucht auch, um mal wieder auf das Räumethema zurückzukommen, der braucht auch einen Platz. Also wie viele andere Teams und Organisationen machen wir natürlich auch so was wie Teamtage. Das machen wir in der Regel zweimal im Jahr für zwei Tage, Da sehen wir uns alle zusammen. Da sind wir auch so ein bisschen außerhalb von Berlin. Da machen wir uns das auch irgendwie schön und da gibt es die Möglichkeit, sich einfach auch so ein bisschen noch mal anders kennenzulernen, sich überhaupt zu begegnen. Wir arbeiten ja überwiegend - ich würde sagen, eigentlich fast immer - remote miteinander. Das heißt, hier lernt man sich auch noch mal einfach als echte Person noch mal ein bisschen anders kennen.

„Das ist das Ziel: übertragbare Lösungsansätze. Wir wissen aber auch, dass wir immer die Türen offen lassen für Flexibilität, weil die kommunalen Ausgangslagen einfach so individuell sind. Und es ist einfach wichtig, Lösungen zu entwickeln, die übertragbar und auch anpassbar sind, weil sonst funktioniert das beste Modell nicht.“

00:29:12

Simone C. Gaul: Spannend. Ich glaube, das wird oft unterschätzt. Und wie kommt ihr dann zu euren Produkten oder zu euren Formaten?

Karin Kowalczyk: Die entstehen meistens aufgrund kleiner Ideen oder aufgrund von großwahnwahnigen Ideen bei uns aus dem Team, denen wir dann versuchen, irgendwie nahe zu kommen. Aber in der Regel ist es so, dass wir die Ideen und die Inspiration vor allem aus den Kommunen ziehen. Also wir sehen die kommunalen Change-Agent:innen einfach als die Expertinnen ihrer Situation, ihrer kommunalen Situation. Und wir hören hin: Was brauchen die, was liegt bei denen oben auf? Und versuchen dann, dafür ein passendes Angebot zu entwickeln. Das geben wir dann wieder zurück in die Kommunen, lassen das sozusagen testen und dann drehen sich diese Runden immer weiter und wir passen weiter an, bis wir das Gefühl haben, das passt und wir können das vielleicht in die Breite tragen.

Das ist halt das Ziel: übertragbare Lösungsansätze. Wir wissen aber auch, dass wir immer die Türen offen lassen für Flexibilität, weil die kommunalen Ausgangslagen einfach so individuell sind. Und es ist einfach wichtig, Lösungen zu entwickeln, die übertragbar und auch anpassbar sind, weil sonst funktioniert das beste Modell nicht. Ich glaube, das ist uns einfach ganz wichtig, diese Praxisnähe und die Kleinschrittigkeit, weil natürlich denken wir auch große Prozesse und planen die mit den Kommunen und wir versuchen aber immer den - wie sagen wir immer so gerne Christin? Den Elefanten in Scheiben zu schneiden? Ja, das hört sich immer sehr martialisch an. ja, irgendwann im Laufe unseres Festivals irgendwann aufgetaucht, dieser Begriff. Aber wir versuchen den Prozess kleinschrittig zu denken, in kleine Meilensteine zu unterteilen. Dann wird der Weg einfacher und immer mit dem großen Ziel im Blick. Aber eben Step by Step, um nach und nach auch anpassen zu können, an die aktuellen Bedarfe und nicht starr einem Fahrplan zu folgen.

Christin Noack: Und ich kann ja noch mal so ein konkreteres Beispiel zu der Frage geben, wie kommen wir von so einer Skizze zu etwas Konkreterem? Das ist nur ein ganz

kleines Beispiel, das kam aus einer Kommunalbegleitung. Also eine Kollegin und ich hatten einen Termin mit einer unserer Fellow Kommunen. Das sind die Kommunen, mit denen wir so ein bisschen näher zusammenarbeiten. Und wir wussten, dass deren Frage für den Termin lautet: Wie können wir eigentlich so ein bisschen unsere integrierte Planung ausrichten? Was könnten unser Fokus und so Schwerpunkte sein? Und in der Terminvorbereitung haben wir gemeinsam mit der Kollegin wie so ein Modell, wie ein visuelles Angebot sozusagen vorbereitet, mit der man auf diese Fragen gucken kann. Also wie können wir uns ausrichten? Welche Schwerpunkte könnten das sein oder wie kommen wir auf Schwerpunkte? Genau. Und dann haben wir das mitgebracht in den Termin und die Kommunalvertretungen haben sofort Fragen daran gehabt.

Wir konnten das sofort einarbeiten in dieses Modell, das sozusagen erweitern, die Perspektive aufnehmen. Das haben wir dann noch zwei, drei Mal ausprobiert, an anderen Stellen, in anderen kommunalen Kontexten und weiter geschärft im Team. Und jetzt fließt das mit einem in unseren Change Guide, als eine Idee dafür, wie man auf diese Frage gucken kann und wie man da gut zu einer Antwort kommt. Zum Change Guide sagen wir auch nachher noch mal etwas. Das habe ich jetzt einfach hier schon mal fallen lassen.

„Und uns ist da auch wieder das Thema Haltung wichtig [...]: Ja, wir haben diese verschiedenen Runden und die verschiedenen Ebenen, aber die sind nicht von oben nach unten oder vertikal angeordnet, sondern horizontal. Das heißt, diese Runden haben einfach andere Aufgaben jeweils. Und da ist nicht eine Aufgabe besser als die andere, sondern einfach unterschiedlich. Und wir haben in den Runden unsere Expert:innen dafür sitzen.“

00:32:26

Simone C. Gaul: Ich wollte gerade sagen: Das müssen wir noch erklären. Aber gut, dann war das jetzt ein kleiner Cliffhanger. Ich hätte noch eine ganz andere Frage, und zwar zum Thema Hierarchien. Also ihr habt ja auch schon gesagt, ihr versucht agil zu arbeiten und eben hierarchiearm auch zu arbeiten. Jetzt seid ihr beiden aber ja hier aus der Leitung dieses Projekts Kommune 360° und das heißt, ihr habt ja auch eine Leitungsstruktur, also ihr habt Personen, die im Zweifelsfall Entscheidungen treffen und da würde ich gerne noch mal darauf zu sprechen kommen. Weil mein Gefühl ist auch, Hierarchien sind ja so ein bisschen, ich sag jetzt mal, aus der Mode gekommen. Man sagt, uralte hierarchische Strukturen, das wollen wir eigentlich abschaffen, aber grundsätzlich sind die ja manchmal auch nicht so verkehrt. Also man muss ja auch manchmal Dinge irgendwie anders entscheiden als im riesengroßen Team, komplett demokratisch, kollaborativ. Wie ist das bei euch?

Christin Noack: Ja, Entscheidungen und die Frage, wie wir zur Entscheidung kommen, ist eine supergute Frage, mit der wir uns auch viel beschäftigt haben. Ich glaube, ich würde so ein paar Punkte dazu sagen. Punkte, die uns wirklich wichtig sind bei dem Thema ist: Wir entscheiden nicht aus der Kalten und das tut auch niemand. Und wir entscheiden nicht alleine. Und wo es sinnvoll ist, entscheiden wir auch gemeinsam.

Oftmals ist es tatsächlich aber so, dass wir Entscheidungen vorbereiten oder dass bestimmte Vorgehensweisen oder Szenarien, wie etwas sein könnte oder was es halt sozusagen, wie es aussehen könnte, vorbereitet werden und dann mitgebracht werden und an anderer Stelle besprochen werden und dann noch mal wie so ein Qualitätscheck drüber gelegt wird.

Und dazu haben wir ein Modell oder ein wie so ein Leitplankensystem sozusagen entwickelt und mit dem Team geteilt, an dem wir so ein bisschen ableiten wollen: Lasst uns alle darauf schauen, das sind so Qualitäts-Checkpoints, in denen das darum geht: Sind die Wissensflüsse im Team gesichert und wart ihr blickig, sind wir blickig? Also habt ihr mitgedacht, was eine Entscheidung auch für andere bedeutet oder für andere Arbeitsfelder bedeutet? Und das ist tatsächlich wirklich so ein Schärfen von Perspektivvielfalt und auch Perspektivwechsel. Und dabei ist für uns immer auch die Frage im Raum: Was braucht es denn eigentlich, um eine Entscheidung gut treffen zu können, die dahin führt, dass das Arbeitspaket gut bewältigt werden kann?

Und da kann es einfach unterschiedliche Antworten zu geben. Manchmal ist das wie so eine Begleitung, die man braucht. Also braucht man eigentlich noch mehr Perspektiven, um eine Entscheidung zu treffen. Brauche ich eigentlich mehr Informationen oder brauche ich noch mal jemanden, der das fachlich anders einschätzt? Oder manchmal geht es auch darum, dass jemand oder dass es so etwas wie einen Autoritätsdienst braucht. Jetzt entscheidet das doch mal bitte. Das ist irgendwie schwer für uns. Könnt ihr das nicht machen? Und dann muss man eigentlich auch wieder fragen okay, bin ich eigentlich gerade in der Situation, das entscheiden zu können, weil komme ich aus der Kalten zum Beispiel, dann kann ich das auch nicht besser entscheiden, sondern was brauchst du, um zu dieser Entscheidung zu kommen?

Karin Kowalczyk: Genau. Und ich würde da noch ganz kurz ergänzen wollen, weil Simone, du hattest das eben angesprochen mit der Hierarchie. Ob das sozusagen von oben nach unten und vertikal geordnet ist. Und uns ist einfach da auch wieder das Thema Haltung wichtig, dass wir sagen: Ja, wir haben diese verschiedenen Runden und die verschiedenen Ebenen, aber die sind nicht von oben nach unten oder vertikal angeordnet, sondern horizontal. Das heißt, diese Runden haben einfach andere Aufgaben jeweils. Und da ist nicht eine Aufgabe besser als die andere, sondern einfach unterschiedlich. Und wir haben in den Runden unsere Expert:innen dafür sitzen.

„Ein zweiter Punkt, der mir auch total wichtig ist, ist unsere gemeinsame Sprache. Es geht an vielen Stellen auch darum, bewusst zu sein, wie ich, wie wir miteinander ganz konkret reden.“

00:36:20

Simone C. Gaul: Ja, das ist auch ein interessanter Punkt. Und wenn ich jetzt so aus einer psychologischen Brille drauf schaue, dann geht es ja irgendwie auch total viel darum, wirklich die Mitarbeitenden mitzunehmen, die abzuholen, nicht das Gefühl zu geben, man wird irgendwie übergangen oder es wird so über jemanden bestimmt. Da haben Menschen ja auch ganz unterschiedliche Bedarfe und Sichtweisen und so und da würde mich jetzt auch mal interessieren, also es gibt ja vermutlich auch, wenn ihr diese Strukturen habt, die da wirklich sehr bewusst ja auch sind und sehr achtsam. Irgendwie gibt

es ja wahrscheinlich trotzdem auch manchmal so was wie Konflikte oder unterschiedliche Positionen zumindest, oder dass jemand eben nicht einverstanden ist mit einer Entscheidung oder so... Wie geht ihr denn mit so was um dann?

Karin Kowalczyk: Genau du hast es gerade eigentlich ja schon gesagt. Man muss einfach gut hinhören. Also das ist so etwas, was wir ganz aktiv verfolgen in der Initiative. Es ist ganz normal, dass es verschiedene Positionen gibt bzw. dass daraus auch vielleicht mal Reibung entsteht. Vielleicht kennen einige ja auch dieses Vier-Rollenmodell nach Kantor. Also jedes erfolgreiche Team besteht danach aus verschiedenen Rollen und dazu gehören zum Beispiel die Treiber oder aber auch die Widersacher. Und das ist auch gut so, denn die haben alle eine Funktion. Das hört sich erst mal an nach: Widerstand, das ist ja unangenehm. Aber zum Beispiel auch gerade der Widerstand, so als einer, den man am meisten vielleicht so mit Reibung verbindet, hat einen wichtigen Informationsgehalt. Und zwar dann, wenn man dem Ursprung auf den Grund geht.

Und das ist das, was wir in der Initiative wollen. Wir machen den Raum auf und hören hin, Wir hören aktiv zu und fragen nach: Woher kommt das jetzt? Liegt das wirklich an einem inhaltlichen Widerspruch? Haben wir da vielleicht irgendwas vergessen? Haben wir vielleicht nicht gut genug informiert? Oder sieht die Person vielleicht irgendwann Achtungszeichen, woran wir noch gar nicht gedacht haben, was damit einhergeht? Oder liegt es vielleicht auch gar nicht an der Sache, sondern kommt der Widerstand von ganz woanders her? Wenn man zum Beispiel denkt, wenn jetzt das Produkt kommt, dann habe ich noch ein Arbeitspaket mehr bei mir liegen und oh Gott, wie soll ich denn das noch schaffen? Also es ist einfach ganz wichtig, sich da die Zeit zu nehmen und einfach miteinander zu sprechen und zu verstehen.

Christin Noack: Und ich würde da noch ein paar Punkte zu ergänzen, weil man kann das tatsächlich konkret üben, glaube ich. Also es geht dann halt auch um die Frage, wenn wir von Räumen sprechen, wie komme ich denn überhaupt dahin, verschiedene Positionen sichtbar zu machen und in den Raum zu holen? Ich habe schon mehrmals gesagt kollaborative Online Tools. Das hilft manchmal einfach, dass man sagt, man macht einen bestimmten Austausch, vielleicht eher schriftlich und sammelt erst mal Position. Das ist auch ein bisschen anonym.

Und das hilft auch denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die nicht erst mal vorpreschen und sozusagen laut sprechen wollen, sondern dass man erst mal so die Möglichkeit gibt, man kann ja auch erst mal sammeln, was ist überhaupt da an Gedanken, schriftlich und im Stillen. Das ist der eine Punkt, also welche Methode wendet man auch einfach an und nutzt man? Ein zweiter Punkt, der mir auch total wichtig ist, ist unsere gemeinsame Sprache. Es geht an vielen Stellen auch darum, bewusst zu sein, wie ich, wie wir miteinander ganz konkret reden. In einer anderen Podcastfolge haben wir mal davon, von diesem „aber“ und „und“ gesprochen. Das finde ich nach wie vor ein super gutes Beispiel, weil das so oft automatisch sozusagen läuft, dass eine Person was sagt und man antwortet automatisch mit „aber lalala, das ist mein Punkt“. Und ich glaube, an vielen Stellen ist ein und ein ebenso gutes Wort, um zu sagen: Du hast einen Punkt und ich habe auch einen und meiner ist nicht wichtiger als deiner. Es geht aber auch um so was wie: Stellt man eine geschlossene Frage oder stellt man mal eine offene Frage? Oder spricht man von der eigenen Wahrnehmung heraus oder verallgemeinert man seine Perspektive und tut so, als wäre sie allgemeingültig? Oder wirft man sich was vor? Oder ist man wirklich an der Perspektive der anderen Person interessiert und geht dann auch wirklich in einen Verstehensprozess? Und das versuchen wir zu tun. Und das

passiert natürlich auch mal einzeln oder in kleineren Formationen. Das heißt nicht, dass man es die ganze Zeit im großen Team macht, aber das sind so ein bisschen die ja nochmal so kleine Kniffs und Tricks, die ich total wichtig finde für die Zusammenarbeit und für das Gefühl, miteinander genau in Kommunikation zu sein.

00:40:56

Simone C. Gaul: Habt ihr denn das Gefühl, Kooperation läuft bei euch wirklich schon rund?

Christin Noack: Ich würde sagen, es läuft immer runder. Wir haben halt viel dafür getan und tun das auch noch. Und wir mögen uns auch. Also das macht halt auch Spaß zusammenzuarbeiten.

„Also da folgt einfach wirklich aus der Reflexion eine Professionalisierung. Es ist einfach ein stetiger Lernprozess.“

00:41:14

Simone C. Gaul: erinnert ihr euch an Situationen, wo es mal geruckelt hat und nicht so rund lief?

Christin Noack: Ja klar. Also die Situation gibt es natürlich auch. Die sind auch unterschiedlich intensiv, unterschiedlich lang und brauchen auch irgendwie eine unterschiedliche Art von Klärung. Ich habe so ein bisschen so ein eigenes Beispiel tatsächlich da mit gebracht, weil das für mich ein totales Learning war. Und zwar haben wir vor ein paar Jahren mal eine analoge Veranstaltung gemeinsam geplant, Das war auch organisationsübergreifend. Also das Team, das sich gekümmert hat, war aus beiden Organisationen und wir hatten einfach nicht im Prozess nicht ausreichend gut tatsächlich die Hüte geklärt. Also wer tut eigentlich was, aber auch die Erwartungen aneinander. Also wenn du diese Rolle hast, wie fühlst du sie aus und was gehört alles dazu?

Und die Veranstaltung war dann aber gut. Es hat alles irgendwie überwiegend gut geklappt. Wir hatten zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Und dann hat tatsächlich Karin angeregt dazu, dass wir so eine Auswertungstermin noch mal machen. Und da ist dann eigentlich rausgekommen, dass es da ganz, ganz verschiedene Perspektiven auf diesen Prozess gab, hin zu dieser Veranstaltung. Und da habe ich auch ein bisschen dran geknabbert, tatsächlich, weil ich dachte: Ah, okay, das hätte auch noch dazu gehört oder das war dein Blick darauf oder das hättest du gebraucht und auch andersrum sozusagen, was auch für mich irgendwie besser gepasst hätte.

Und ich finde das halt wirklich überhaupt nicht trivial, sich dazu noch mal auszutauschen und das gut miteinander zu klären, eben weil wir auch alle so engagiert bei der Sache sind.

Karin Kowalczyk: Also ich glaube, das Wichtige ist, dass man sich dafür auch die Zeit nimmt, sich hinzusetzen, hinzuhören und zu reflektieren. Das vergisst man, glaube ich, wenn man so am Laufen ist und so viel vorhat und zu tun hat, dass man sich einfach auch mal diese Reflexionsmomente nimmt. Und manchmal drückt man sich ja auch ein bisschen davor, weil es könnte ja auch sein, dass eben nicht alles toll war.

Und weil wir eben alle unterschiedlich sind, irgendetwas, was man selbst gemacht hat oder geplant hat, nicht so gepasst hat für jemand anderen. Und da dann in diesen

Schmerz sozusagen auch reinzugehen - und ich glaube, dafür haben wir einfach die Sicherheit im Team und haben wir auch das Vertrauen, dass man das besprechen kann. Das ist einfach wichtig, um für die nächsten Situationen zu lernen und eben bei der nächsten, ja zum Beispiel in dem Fall, für die nächste Veranstaltungsorganisation einfach Rückschlüsse zu ziehen. Also da folgt einfach wirklich aus der Reflexion eine Professionalisierung. Es ist einfach ein stetiger Lernprozess.

00:43:51

Simone C. Gaul: Hmm, spannender Punkt. Wir haben ja am Anfang dieser Folge auch so eine Klammer aufgemacht. Wir haben ja schon erwähnt, es gibt auch noch die Auridis Stiftung. Und die Auridis Stiftung hat eher so ein bisschen die Rolle der Geldgeberin in diesem ganzen Konstrukt. Sie ist im Tagesgeschäft nicht so aktiv dabei. Aber trotzdem interessiert uns natürlich, wie dieser dritte Player im Team eigentlich wirklich eingebunden ist und wie Auridis sich eben auch in die Initiative einbringt. Wir haben jetzt nur zu dritt hier gesprochen Christin von der DKJS, Karin von PHINEO. Wir haben aber jetzt ja auch noch unsere wunderbare Rubrik Nachgefragt in diesem Podcast und da haben wir jetzt gesagt, wir rufen bei Auridis an, genauer gesagt bei Markus Büchel.

Den Namen haben wir vorhin auch schon mal kurz gehört. Er ist Projektleiter bei Auridis und er beschäftigt sich vor allem mit den Förderprojekten in Kommunen, also eben zum Beispiel kommunale Präventionsketten oder Jugendhilfeplanung, das sind ja alles diese Themen, mit dem auch K360 eben sich beschäftigt. Und genau von Markus Büchel wollten wir jetzt wissen, wie er diesen Prozess des Zusammenwachsens eigentlich erlebt hat. Also ihr habt beide schon gesagt, das braucht viel Zeit. Und jetzt haben wir hier noch Markus Büchels Perspektive darauf.

Nachgefragt

00:45:12

Markus Büchel: Also für mich ist das mittlerweile tatsächlich eine Initiative. Es ist Kommune 360° und ein Team. Und ich muss mir schon immer sehr bewusst die Frage stellen: Mit wem spreche ich gerade? Aus welcher Organisation ist die Person? Um mir das sozusagen zu verdeutlichen. Im Alltag, im Operativen spielt das für mich keine Rolle. Wir können diese Stärken beider Organisationen, finde ich, ziemlich gut zusammenbringen, wenngleich das auch seine Zeit gedauert hat, bis das so klar war und insbesondere die Abstimmungsprozesse im Operativen zwischen den beiden Teams, zu denen ich natürlich immer auch eine gewisse Distanz habe aufgrund meiner Rolle.

Die waren aber, glaube ich, für alle Beteiligten deutlich aufwändiger als zuvor gedacht. Also auch wir als fördernde Organisation hätten nicht damit gerechnet, dass der Aufwand für die gemeinsame Koordination, Abstimmungen, vertrauensbildende Maßnahmen, gemeinsame Kultur und Identitätsentwicklung im Team, dass die so langwierig und damit eben ressourcenintensiv ist.

„Und die Rolle des operativen Mitwirkens beißt sich natürlich an manchen Stellen auch mit der Rolle des Förderers, weil dann in bestimmten Kontexten nicht immer ganz klar ist: Mit welcher Rolle treffe ich jetzt welche Aussage oder mit welcher Rolle stelle ich gerade welche Frage?“

00:46:21

Simone C. Gaul: Und außerdem hat uns dann noch interessiert, wie er eigentlich die Rolle seiner Organisation sieht in diesem Gefüge.

Markus Büchel: Die hat sich auf jeden Fall verändert und wird sich auch immer weiter, glaube ich, anpassen an neue Gegebenheiten. Wir hatten zu Beginn sehr viel stärker als Stand heute den Anspruch, im Operativen mitwirken zu können. Bloß gestaltete sich das in vielen Fällen relativ aufwändig, weil wenn man operativ mitwirken möchte, muss man in weiten Teilen operativ mit dabei sein. Und dieses man kommt punktuell zu bestimmten Arbeitspaketen oder Prozessen hinzu und wirkt operativ mit, hat sich herausgestellt, ist vielleicht gar nicht so wertschöpfend. Und insofern haben wir dann nach einer gewissen Phase immer mehr die Rolle angenommen, dass wir als fördernde Institution der Initiative vor allem in strategisch relevanten Fragestellungen mit eingebunden sind.

Und das ist natürlich eher eine Rolle, die etwas stärker außen steht und auf die Initiative blickt und Fragen dahingehend stellt Wie sieht die Initiative in zwei oder drei Jahren aus? Was sind dann eigentlich die Themen? Wie wollen wir uns aufstellen? Und natürlich hat das für uns als fördernde Institution immer auch die Dimension der Finanzierung einer solchen Initiative. Wie wollen wir den Finanzierungsmix langfristig gestalten? Und die Rolle des operativen Mitwirkens beißt sich natürlich an manchen Stellen auch mit der Rolle des Förderers, weil dann in bestimmten Kontexten nicht immer ganz klar ist: Mit welcher Rolle treffe ich jetzt welche Aussage oder mit welcher Rolle stelle ich gerade welche Frage? Und diese Rollenkonfusion, die hat letztlich dazu geführt, dass wir uns mehr auf diese strategische Perspektive fokussiert haben als Stiftung.

00:48:11

Simone C. Gaul: Ja, all das, sagt er, sind aber auch super wertvolle Learnings gewesen. Also auch gerade, dass man eben mit einer anderen Erwartung oder anderen Hoffnung erst mal reingegangen ist. Und dann hat sich das aber alles wieder verändert. Und diese Learnings, sagt er, die kann man auch eben total gut übertragen.

Markus Büchel: Also diese Initiative ist ein kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess. Und ich glaube, das so anzunehmen, das fällt eben Personen leichter und es fällt auch Personen schwerer. Das hat immer was auch mit Rollenunsicherheiten zu tun. Die haben wir eben besprochen und das ist für uns als Stiftung - für mich persönlich auch - super wertvoll gewesen, und ist nach wie vor, diese Erfahrung machen zu dürfen und dabei zu lernen und insbesondere Ableitungen zu treffen auf andere Kooperationsverbände oder Kooperationsvorhaben, insbesondere in Hinblick darauf einerseits, wie aufwendig diese Koordinationsprozesse sein können, wie langwierig es sein kann, gemeinsame Identitäten herzustellen, aber wie wertvoll es dann auch ist, wenn man durch diese Phasen mal durch ist. Und man eben auf einem viel besseren Niveau miteinander die Stärken der einzelnen Akteure ausspielen kann. Das ist so etwas, was man auf der

Metaebene eben super gut als Learning wiederum in anderen Kontexten anwenden kann.

00:49:33

Simone C. Gaul: Ja, Karin, Christin. Spannend auch, seinen Blick irgendwie noch mal so zu hören. Ich fand auch noch mal einen spannenden Punkt, dass man aus diesen Prozessen, die sich vielleicht anfangs zäh anfühlen oder eben ein bisschen langwierig und dass eben auch Wege, die sich dann wirklich als Sackgassen entpuppen, dass man ja total viel lernen kann. Das ist, was du auch vorhin schon so ein bisschen angerissen hattest, dass dieses ganze, Scheitern ist vielleicht ein zu großer Begriff, aber diese ganzen Ausprobierenmomente ja auch wirklich was Gutes haben.

Karin Kowalczyk: Ja genau und das versuchen wir in der Initiative insgesamt so zu sehen. Also dieses iterative Vorgehen, wirklich Schritt für Schritt und auch zurückgehen zu dürfen und daraus zu lernen, weil sonst würde man wahrscheinlich einfach erstarren und gar keinen Schritt mehr gehen, wenn man Angst hat, etwas falsch zu machen. Und genau, es ist einfach insgesamt ein großer Lernprozess.

„Ich finde, Erfolge feiern bedeutet fast schon manchmal auch so einen Erfolg erkennen. Also ‚Hier guck mal, irgendwas ist ja gar nicht mehr da, was irgendwie sonst ein bisschen schwer oder schwierig war!‘ oder ‚Toll, da ist was über die letzte Zeit entstanden, was jetzt besser klappt.‘“

00:50:29

Simone C. Gaul: Lasst uns doch zum Abschluss dieser Podcastfolge, weil die Zeit langsam knapp wird, noch ein bisschen in die Zukunft schauen. Was habt ihr euch denn zum Beispiel vorgenommen, was ihr noch verbessern wollt, also in eurer Zusammenarbeit?

Karin Kowalczyk: Ich habe ein großes Thema, worum wir uns immer mal drehen, was glaube ich auch den Kommunen nicht ganz fremd ist: das Thema Wissensmanagement. Also wie schaffen wir es wirklich gut, Schnittstellen zu kreieren? Wie schaffen wir es gut Wissen, was in einzelnen Arbeitspaketen entsteht, gut miteinander zu teilen und zu vernetzen? Wie geben wir auch diesen Erfahrungsschatz, den wir mittlerweile haben, neuen Teammitgliedern mit? Das ist immer was, wo wir immer wieder dran arbeiten und versuchen, einfach einen guten Weg zu finden.

Und ich habe einen ganz wichtigen Punkt, den wir auch immer wieder unseren Change-Agent:innen mitgeben und wo wir uns auch immer wieder selbst bei ertappen und ermahnen, ist, dass wir vergessen, unsere kleinen und großen Erfolge zu feiern.

Christin Noack: Ja, das kann ich auf jeden Fall auch bestätigen. Ich finde, Erfolge feiern bedeutet fast schon manchmal auch so einen Erfolg erkennen. Also „Hier guck mal, irgendwas ist ja gar nicht mehr da, was irgendwie sonst ein bisschen schwer oder schwierig war!“ oder „Toll, da ist was über die letzte Zeit entstanden, was jetzt besser klappt.“

Ich hätte noch einen Punkt. Ich glaube das so ein bisschen auch so ein bisschen auch ein Dauerthema vielleicht in unserer Initiative: Wirklich immer gut und weiterhin auch

gut abzuwägen, was wollen wir alles und was schaffen wir alles und in welchem Tempo und in welcher Intensität? Und da einfach alle miteinander gute Pakete zu schnüren und passgenau zu sein und so, das ist einfach ein Thema, was vielleicht auch die Kommunalvertretungen gut kennen. Also was sind sozusagen schaffbare Meilensteine, schaffbare Ziele mit Blick auf Ressourcen und Energie.

„Aber insgesamt lohnt es sich absolut. Also die Synergien und diese Komplementäreffekte, die wir daraus ziehen, das ist so ein Schatz und der ist über die Jahre gewachsen und nur durch diese Zusammenarbeit entstanden.“

00:52:22

Simone C. Gaul: Ja, so ein Realitätscheck halt. Ich würde gern noch eine Klammer schließen, die wir am Anfang aufgemacht haben. Ich hatte euch gefragt und vielleicht könnt ihr es jetzt wirklich mal so ein bisschen beantworten: Würdet ihr euer Modell empfehlen? Also, dass wirklich zwei Organisationen gemeinsam gleichberechtigt so was starten und durchführen?

Christin Noack: Zu Beginn habe ich ja gesagt „Ja!“ und ich bleibe auch bei meinem Ja. Ich glaube, das lohnt sich auf jeden Fall, dass man zusammen sozusagen so dicke Bretter bohrt. Man muss aber auch bereit sein zu investieren. Es geht halt nicht einfach so und ist dann auch nicht einfach so reibungslos. Wir glauben aber wirklich, dass wir mit der Initiative und mit dem Anliegen, das wir haben, alleine nicht so weit wären jetzt, sondern dass das wirklich eine Gesamtleistung ist, die sich einfach aus den verschiedenen Organisationen auch speist.

Karin Kowalczyk: Da kann ich nur mitgehen. Also es erfordert stetige Pflege der Beziehung. Es braucht Perspektivwechsel, man muss sich auf den anderen einlassen. Man braucht Vertrauen, Kommunikation. Das ist alles Arbeit und kann auch mal ruckeln, vielleicht auch mal anstrengend sein. Aber insgesamt lohnt es sich absolut. Also die Synergien und diese Komplementäreffekte, die wir daraus ziehen, das ist so ein Schatz und der ist über die Jahre gewachsen und nur durch diese Zusammenarbeit entstanden.

00:53:56

Simone C. Gaul: Und jetzt noch ein ganz anderer Ausblick: Was plant denn eure Initiative so in nächster Zeit? Jetzt mehr so noch der Serviceblock.

Christin Noack: Also für uns steht gerade ganz ganz oben auf der Agenda das, was wir wissen, was wir gelernt haben, was wir erkannt haben, zu verdichten und zu verbreiten. Und das tun wir an verschiedenen Stellen. Also wenn wir von Produkten und Formaten und so reden, jetzt wird es vielleicht auch mal ein bisschen konkreter, was wir eigentlich damit meinen. Eine große Sache, an der wir gerade arbeiten, ist zum Beispiel ein Fortbildungsangebot für Jugendamtsleitungen, das wir gemeinsam mit dem Landschaftsverband Rheinland konzipieren und umsetzen ab Ende 2023. Das geht dann noch bis rüber ins nächste Jahr, wo wir auch total gespannt sind, wie das klappen wird in der Umsetzung und was wir daraus lernen werden und welche anderen Gelegenheiten sich daraus ergeben.

Karin Kowalczyk: Genau. Und dann kommt in diesem Jahr auch unser Change Guide raus. Da freuen wir selbst uns total drauf. Da sind wir gerade in der heißen Endphase. Das ist so eine Art Arbeitsbuch, aber in schön und mit viel Spaß hoffentlich drin für changeaffine Planer:innen. Also da sammeln wir so Tipps und Tricks, vielleicht auch so ein bisschen ein Best of K360 sozusagen, der sich an die Planer:innen richtet, damit sie Change in ihrer Kommune hin zu einer integrierteren Planung gestalten können.

Und daran angeknüpft entwickeln wir auch noch eine weitere Fortbildung. Wir nennen das immer Lernpfad, in der es darum geht, eben diese Methoden auch zu bündeln und den Planer:innen an die Hand zu geben, dass sie den Changeprozess gestalten können und eben das Handwerkszeug zu geben und ihnen auch Austauschräume untereinander noch einmal zu bieten.

Christin Noack: Und dann arbeiten wir auch am Festival, zweite Auflage. Das ist ein total schönes Arbeitspaket und auch ein großes. So ziemlich genau in einem Jahr, also im Juni 2024, werden wir in Berlin die zweite Auflage vom Kommune 360°-Festival machen. Das heißt, da werden wir einfach auch noch mal gucken, wie kriegen wir all die Menschen wieder zusammengesammelt, die wir dann beim ersten Festival und in der Zwischenzeit kennengelernt haben und erreicht haben, die alle an einem großen Strang ziehen, nämlich die innovative Planung zu machen in ihren Kommunen, die dafür Anregungen geben wollen oder welche suchen, wie das gut gelingen kann und die Kommunalverwaltung verändern möchten.

Und eine andere große Sache, an der wir gerade arbeiten, ist natürlich, dass wir ausloten, wie es weiter geht mit der Initiative? Die zweite Förderphase endet ja Ende 2024 und wir fragen uns: Was sind Anknüpfungspunkte? Wie kann es weitergehen? Mit welchen spannenden Menschen kann man da ins Gespräch kommen? Da gibt es ganz viele verschiedene Angeln, die man auswerfen kann sozusagen. Und da sind wir einfach interessiert daran, in Gespräche zu gehen und führen die auch und sind gespannt auf spannende Partnerschaften, um unsere Mission weiter voranzubringen. Werbung Ende.

00:50:29

Simone C. Gaul: Podcast, Ende. Spannend, Ja, toll. Es klingt wirklich nach weiteren spannenden Jahren. Liebe Christin, liebe Karin, tatsächlich ist dieser Podcast jetzt am Ende. Unsere Zeit ist langsam aus und ich danke euch sehr für all diese Einblicke, die ihr uns gegeben habt. Ich fand das richtig spannend, mal so hinter die Kulissen zu schauen: Wie arbeitet ihr eigentlich so?

Das war richtig toll und ich hoffe, dass es Ihnen, liebe Hörerinnen und Hörer, auch gut gefallen hat und dass Sie einiges mitnehmen konnten und vielleicht auch übertragen konnten auf ihre eigene Arbeits- oder Lebenswelt. Danke euch!

Karin Kowalczyk: Vielen Dank dir!

Christin Noack: Tschüss.

Praxistipp

00:57:47

Simone C. Gaul: So, und bevor es dann ganz zu Ende ist, haben wir auch in dieser Folge einen kleinen Praxistipp für Sie. Der kommt heute von Manuela Dorsch aus dem Team

von Kommune 360°. Und es geht darum, wie wir mit unterschiedlichen Positionen und Konflikten in Teams umgehen können. Bitte sehr.

Manuela Dorsch: Kooperatives Arbeiten läuft nicht immer rund. Denn wenn Menschen organisationsübergreifend zusammenarbeiten an einem gemeinsamen Anliegen, dann begeben sie sich damit auch immer ein Stück weit in einen Veränderungsprozess. Und dabei ist es ganz natürlich, dass es unterschiedliche Positionen gibt und vielleicht sogar auch mal zu Konflikten kommt. Wir haben im Podcast ja schon darüber gesprochen, dass diese verschiedenen Positionen sogar eine wichtige Funktion haben und hilfreich sein können, denn sie bieten Anlässe für gemeinsame Reflexion und Lernen.

Das heißt also, es lohnt sich wirklich, genau hinzuhören, unterschiedliche Perspektiven wahrzunehmen und noch tiefer zu erkunden. Und was heißt das jetzt eigentlich genau für Sie? Was können Sie in solchen Momenten tun?

Na ja, nehmen Sie sich die Zeit und auch den Raum und fragen Sie bei Ihrem Gegenüber wirklich nach, wenn Ihnen Widerstand begegnet. Und finden Sie auch heraus, warum ist Ihrem Gegenüber dieses Thema, dieser Punkt eigentlich besonders wichtig? Worum geht es Ihrem Gegenüber? Was soll hier sichergestellt werden? Und an was haben Sie vielleicht in der Prozesssteuerung noch gar nicht gedacht? Fragen Sie auch: Was soll eigentlich so bleiben, wie es jetzt ist und sich nicht auf gar keinen Fall verändern? Und welche Gründe stehen dahinter? Durch solche Fragen können Sie herausfinden, welche Herausforderungen und Bedürfnisse auch hinter dem Widerstand und gewissen Positionen stecken. Und auf diese Weise ist es für Sie möglich, diese Positionen auch im zukünftigen Prozess mitzudenken.

00:59:31

Simone C. Gaul: Vielen Dank, liebe Manuela. Und das war's dann auch von uns für heute. Und ich habe es ja am Anfang schon angekündigt: Unsere Podcaststaffel geht jetzt langsam dem Ende zu und das hier war die vorletzte Folge. Und weil wir im Hintergrund schon fleißig überlegen, wie es denn danach weitergehen könnte, würden wir uns riesig freuen, wenn sie vielleicht fünf Minuten Zeit für uns übrig hätten, um unsere kurze Umfrage zu beantworten. Wir würden gerne wissen: Was hat Ihnen gut gefallen, was vielleicht weniger? Und was können wir besser machen in der Zukunft bei unserem Kommunen-Podcast? Dafür haben wir uns ein paar Fragen ausgedacht. Es sind nicht viele. Den Link dazu finden Sie in den Shownotes. Und ansonsten können Sie uns natürlich auch einfach eine E-Mail schreiben. Wie immer an podcast@kommune360.de. Ich sage Danke fürs Zuhören und bis zum nächsten Mal, denn einmal hören wir uns ja noch. Tschüss!

Sprecher: Der Kommunen-Podcast. Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen.