

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen

kommune360.de/kommunenpodcast

Agiles Arbeiten in der Verwaltung ist möglich! – So fielen in Wolfsburg die Säulen

Folge 19 (Staffel 2) | 28.07.2023

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Benjamin von der Ahe, Initiative Kommune 360°
- Petra Ringmann, Leiterin Strategisches Bildungsmanagement, Wolfsburg
- Iris Bothe, Stadträtin für Jugend, Bildung, Integration und Informationstechnologie
- Judit Teichert, Verhaltenstherapeutin und Organisationsentwicklerin, Projektleitung KONU Deutschland GmbH



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; - 14 Take Away Botschaften

- Immer komplexer werdende Krisen mit stärkeren Dynamiken treffen auf Verwaltungen, die mit Schwierigkeiten wie knappen Haushalten und akutem Personalmangel konfrontiert sind.
- Fehlende Modernisierungen und Umstrukturierungen innerhalb der Verwaltung werden zukünftig dazu führen, dass Ressourcen verschwendet werden und Potentiale ungenutzt bleiben.
- Strukturelle Defizite zwingen Verwaltungen dazu, sich mit dem Thema Ressourcen auf neue Art auseinanderzusetzen. Modernisierungsprozesse und Synergieeffekte sind Aspekte, die immer mehr an Bedeutung gewinnen und Teil der Lösung sein müssen. Dafür braucht es Aushandlungsprozesse, in denen Verwaltungsmitarbeitende gemeinsam zukünftige Vorgehen erarbeiten und diskutieren müssen.
- In Wolfsburg gibt es ein neues integriertes Steuerungssystem mit vier Komponenten. Es sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Strukturen besser miteinander verzahnt sind und ineinandergreifen können.
- Der (1) Steuerkreis im Dezernat Zwei tagt einmal im Monat und bringt Leitungskräfte, Projektleitende, Mitarbeitende und Expert:innen zusammen. So werden die Themen ganzheitlich und multiprofessionell betrachtet. Der Steuerkreis ist als Austausch- und Entscheidungsgremium dazu befähigt, bindende Entscheidungen zu treffen. Im Steuerkreis sollen und müssen sich die Mitglieder unabhängig von Hierarchien einbringen. Entscheidungen des Steuerkreises werden auf datenbasierter Grundlage gefällt.
- Die (2) Arbeitsgemeinschaft Fachplanung ist das Herzstück. Hier kommen die Fachplanenden aller Bereiche des Dezernats zusammen und arbeiten in agiler Arbeitsweise zusammen. Sie arbeiten z.B. bereichsübergreifend an der Datenstrategie der Stadt.
- Das (3) Themenforum ist der Ort für den Input der Mitarbeitenden zu diversen strategischen Themen, z.B. Digitale Kompetenzen. Hier werden insbesondere Erfahrungsberichte und Informationen aus der Praxis eingeholt.

- Die (4) Projektgruppen arbeiten bereichsübergreifend an unterschiedlichen, selbstgewählten Themen, z.B. Sprachbildung. Sie erheben bestehende und fehlende Expertisen, um diese Themen zu bearbeiten.
- Für das integrierte Steuerungssystem war und ist ein Vertrauensprozess entscheidend: Führungspersonen müssen aber nicht nur Vertrauen in die Arbeit des Gremiums aufbauen. Sie sollten auch darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeitende von dem Wunsch, gute Rahmenbedingungen für die Bürger:innen ihrer Stadt zu schaffen, geleitet und motiviert sind.
- Agiles Arbeiten braucht andere Führungsmethoden. Zentral dafür ist, dass Führungskräfte lernen, loszulassen und der Expertise ihrer Mitarbeitenden zu vertrauen. In komplexen Gemengelagen können nicht mehr alle Themen über einen Schreibtisch gesteuert werden.
- Diese Art des Führens stärkt die Sinnhaftigkeit der Arbeit und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden erheblich. Doppelstrukturen verschwinden. Synergien werden anders sichtbar und nutzbar. Es entstehen neue Räume, um Dinge anders und besser zu machen. Das Ergebnis sind Lösungen und Angebote, die mit fachlicher Schlagkraft beeindrucken.
- Das integrierte Steuerungssystem in Wolfsburg führt auch dazu, dass Mitarbeitende mehr Spaß an ihrer Arbeit haben und nicht mehr als Einzelkämpfer:innen auftreten müssen. Sie können durch die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Gremien von der fachlichen Expertise anderer profitieren.
- In Wolfsburg zeigt sich: Der Mehrwert von Veränderungen wird so auf unterschiedlichen Ebenen erlebbar. Daraus resultieren mehr Akzeptanz und Motivation bei allen.
- Trotz all dieser Vorteile und Verbesserungen geht Veränderung auch immer mit Verlusten einher. Es gilt, sich die große Vision für die Zukunft bewusst zu machen. Gleichzeitig sollten aber auch etwaige Verluste und unangenehme Situationen sichtbar gemacht und benannt werden.

Intro

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

Petra Ringmann: Der Augenblick, in dem Mitarbeitende, Kolleg:innen, aber auch Führungskräfte merken, dass sie wirklich wirksam sind, dass es sinnvoll ist, was sie gestalten können, dass sie nicht für die Papiertonne arbeiten, sondern für die Menschen in unserer Stadt. Da ist Feuer und Energie. So habe ich das in Wolfsburg immer erlebt.

Iris Bothe: Das Bild von Führungskräften ist nicht so sehr: Ich muss alles wissen. Ich muss alles entscheiden können. Ich muss immer informiert sein, sonst verliere ich die Kontrolle, sondern: Ich bin Ermöglicher. Ich bin Unterstützer. Ich bin Förderer. Deswegen ist es eben wichtig, so ein Grundprinzip einzuführen, in dem man fest verwurzelt ist wie eine Eiche, biegsam wie eine Weide und immer wieder dafür sorgt, dass man den Mehrwert auch erlebbar macht.

00:00:54

Simone C. Gaul: Hallo und herzlich willkommen zu einer neuen Folge des Kommunen-Podcasts. Und ich muss sagen, ich bin heute ein bisschen wehmütig, denn das ist tatsächlich schon unsere zehnte Folge in dieser zweiten Staffel und damit ist diese zweite Staffel dann auch erst mal wieder zu Ende.

Wir haben mit spannenden Menschen aus verschiedenen Kommunen gesprochen. Und wir haben tolle Einblicke bekommen in Veränderungsprozesse. Wir haben zukunftsweisende Konzepte kennenlernen dürfen. Und ich weiß noch, wie wir ganz am Anfang dieser Podcaststaffel gestartet sind mit der Prämisse: Wir brauchen dringend Veränderungen in der Verwaltung, wir brauchen eine Revolution.

Und ja, das stimmt auch immer noch, diese These, dieser Gedanke, aber – und das ist wirklich eine gute Nachricht – es passiert schon so viel. Mein Name ist Simon Gaul und ich freue mich, heute zum Abschluss noch nach Wolfsburg zu schauen, denn auch dort passiert einiges. Ein Hinweis noch vorab: Wir arbeiten im Hintergrund schon an einer möglichen dritten Staffel, und dafür würden wir uns natürlich auch wahnsinnig über Feedback zu diesem Podcast freuen.

Wir haben eine kleine Umfrage erstellt. Den Link finden Sie in den Show Notes. Und es dauert auch wirklich nur fünf Minuten. So, jetzt geht's aber wirklich los! Mit mir zusammen moderiert diese Folge heute Benjamin von der Ahe aus dem Team von Kommune 360°. Hallo Ben!

Benjamin v. d. Ahe: Hallo Simon! Ja und genau, du hast es auch schon gesagt: Wir schauen heute nach Wolfsburg und sprechen mit einer Frau, die dort nicht nur als Bildungsmanagerin arbeitet, sondern sie treibt einen großen ressortübergreifenden Wandel Prozess in ihrem Dezernat voran. Herzlich willkommen, Frau Peter Ringmann!

Petra Ringmann: Ja, Hallo!

00:02:34

Simone C. Gaul: Liebe Frau Ringmann, schön, dass Sie da sind! Sie leiten seit drei Jahren das Referat Strategisches Bildungsmanagement im Dezernat Zwei in der Verwaltung der Stadt Wolfsburg. Aber tatsächlich sind sie ja schon viel länger in der Stadtverwaltung tätig. Können Sie uns noch mal erzählen, was Sie so alles gemacht haben vorher?

Petra Ringmann: Ja, sehr gerne. Ich bin seit ungefähr 19 Jahren bei der Stadt Wolfsburg angestellt. Ich bin Diplompädagogin und dort angefangen in der Jugendförderung, wo

ich tatsächlich umfangreiche Projekte auf der einen Seite auf den Weg gebracht habe, aber vor allen Dingen auch für die Jugendzentren dort zuständig war.

Ich bin dann in den Kindertagesstättenbereich gewechselt und hab mich dort auch immer viel mit sowohl pädagogischer Qualität als auch dem Thema Weiterentwicklung von Kindertagesstätten, Raumplanung, solchen Dingen befasst und war dann fünf Jahre im Geschäftsbereich Schule, wo das Thema Schulentwicklung im Vordergrund stand und der Aufbau von Ganztagschulen. Und bin jetzt seit dreieinhalb Jahren im strategischen Bildungsmanagement.

00:03:41

Benjamin v. d. Ahe: Und können Sie uns noch mal beschreiben, was alles zum Dezernat Zwei dazu gehört?

Petra Ringmann: Ja das Dezernat Zwei umfasst, bei uns heißt es Geschäftsbereiche, in anderen Kommunen nennt man das oftmals Ämter, also der Geschäftsbereich Jugend gehört dazu, der Geschäftsbereich Schule, dann ist es das Integrationsreferat, das Bildungshaus, das auch die Stadtbibliothek beispielsweise und Lernzentren unter anderem umfasst, aber auch zum Beispiel die Volkshochschule und unser Referat das strategische Bildungsmanagement.

00:04:15

Simone C. Gaul: Ganz spannend finde ich, weil also das Bildungsmanagement ja so ein bisschen von oben eigentlich drauf schaut, auf die verschiedenen Bildungsmöglichkeiten und -wege und aber ihre Erfahrung ist natürlich super, also sie kennen ja dann viele dieser anderen Ämter auch im Grunde von innen schon, nicht?

Petra Ringmann: Ja, das ist tatsächlich ein riesiger Vorteil, weil ich komme aus der operativen Ebene und hab natürlich vor dem Hintergrund eine gute Idee davon, wie die unterschiedlichen Bildungsplanungen vonstattengehen. Und das Referat Strategisches Bildungsmanagement hat natürlich die Vogelperspektive viel stärker. Es ist bemüht den Überblick zu behalten. Auf der anderen Seite ist es aber auch total wichtig, zum Beispiel entlang der Bildungsbiografie, das ist unser Auftrag, auch die Übergänge gut im Blick zu haben, sodass wir keine Bildungsabbrüche riskieren.

„Auf der anderen Seite gibt es das Phänomen von Krisen, die einfach immer stärker wurden in höheren Dynamiken. Und das trifft aber gleichzeitig auf so Herausforderungen oder halt auch wirklich Schwierigkeiten wie den Fachkräftemangel.“

00:05:07

Simone C. Gaul: Ja, die Übergänge sind ja oft besonders kritisch. Bei Ihnen im Dezernat, das ist ja der Grund auch, warum wir jetzt gerne mit ihnen sprechen wollen, heute, gibt es einen Wandelprozess. Sie stellen zurzeit einiges um in diesem gesamten Dezernat und ja, vielleicht am Anfang jetzt auch noch mal die Frage: Wieso denn eigentlich? Also wieso gibt es denn überhaupt diesen Bedarf?

Petra Ringmann: Ich glaube, Ende 2021, Anfang 2022 waren wir einfach, wie so viele andere Kommunen auch, durch die Situation der Coronavorkommnisse natürlich stark geprägt gewesen. Auf der anderen Seite gibt es das Phänomen von Krisen, die einfach immer stärker wurden in höheren Dynamiken. Und das trifft aber gleichzeitig auf so Herausforderungen oder halt auch wirklich Schwierigkeiten wie den Fachkräftemangel. Und in Wolfsburg insbesondere war die Situation die, dass wir unterschiedliche Ziele der einzelnen Geschäftsbereiche und -einheiten nebeneinander liegen hatten, die aber nicht verzahnt waren. Und man muss dazu sagen, dass Wolfsburg früher sicherlich mal finanziell sehr gut situiert war, aber die Zeiten sind seit einigen Jahren vorbei. Das heißt, wir haben ein großes strukturelles finanzielles Defizit, was dazu natürlich auch führt, dass wir uns sehr stark mit unseren Ressourcen und mit dem Thema Modernisierungsprozesse, Synergieeffekte auseinandergesetzt haben.

Das ist eine Gemengelage gewesen, zu der wir dann die Einsicht hatten, dass wir das allein in unseren Organisationseinheiten nicht separat betrachten können, sondern gemeinsam wirken müssen, um ans Ziel zu kommen. Und das war eigentlich die Ausgangslage, die wir alle auf der strategischen Ebene, also damit meine ich, die strategischen Führungskräfte und auch die Fachplannenden, die spielen ja eine ganz große Rolle in unseren Veränderungsprozess, dass wir diese Meinung geteilt haben. Und das war das gemeinsame Kommitment, dass wir uns auf diesen Veränderungsprozess einlassen wollen, und natürlich haben wir auch eine Dezernentin, die das entsprechend vorantreibt und das insgesamt ist, glaube ich, eine gute Rahmenbedingung um so einen Veränderungsprozess halt auch dann, das ist ja kein Sprint, sondern eher ein Marathon, das wirklich auch dann auf der langen Strecke durchhalten zu können.

„Und es ging darum, im Prinzip wirklich zu gucken: Okay, wo haben wir alle eine Win-Win Situation und einen Benefit, und wo haben wir auch das Vertrauen, dass wir glauben, dass die Ergebnisse dann gemeinsam, wenn wir sie anfassen, besser werden als vorher?“

00:07:25

Simone C. Gaul: Ja, über die Fachplannenden würde ich gerne später noch mal genauer sprechen. Das ist ja wirklich ein ganz zentraler Punkt, aber vielleicht auch noch mal einen Schritt zurück. Wie haben Sie denn ganz konkret begonnen? Also wenn ich mir jetzt konkret vorstelle, dieser Bedarf ist identifiziert, die Menschen sind bereit mitzumachen. Aber was passiert dann? Gibt's dann eine große Versammlung und man sagt: So Leute, ab jetzt machen wir alles anders, oder wie funktioniert das konkret?

Petra Ringmann: Wir sind gestartet im Januar 2022. Da gab's noch Corona. Wir haben uns dann eingeschlossen in einem Hotel für zwei Tage, sind da in Klausur gegangen und haben uns natürlich auch extern begleiten lassen. Und haben halt einfach an der Stelle auch noch mal geguckt. Wir haben gemeinsam erarbeitet, was eigentlich die strategischen Themen und Herausforderungen sind für die nächsten mittelfristigen Jahre, also circa fünf Jahre. Und wir haben die dann gemeinsam identifiziert. Wie macht man das, Stichwort Aushandlungsprozess? Das heißt, es wurde halt auch viel diskutiert und viel überlegt. Okay, was ist der Weg, auf den man sich gemeinsam einlassen kann? Denn das ist ja auch nicht immer so einfach. Es gibt unterschiedliche Interessenslagen

aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und auch Zielvorgaben in den unterschiedlichen Organisationseinheiten. Und es ging darum, im Prinzip wirklich zu gucken: Okay, wo haben wir alle eine Win-Win Situation und einen Benefit, und wo haben wir auch das Vertrauen, dass wir glauben, dass die Ergebnisse dann gemeinsam, wenn wir sie anfassen, besser werden als vorher? Und so sind wir dann tatsächlich gestartet.

00:09:02

Benjamin von der Ahe: Wenn Sie jetzt von Wir sprechen, dann meinen Sie damit – Sie nutzten vorhin den Begriff strategische Führungskräfte – vielleicht können Sie noch mal sagen, welche Ebene Sie damit meinen?

Petra Ringmann: Genau, also wir bedeutet, dass wir natürlich einmal die Dezernentin haben, Frau Bothe. Aber wichtige Führungskräfte an der Stelle waren im ersten Schritt die Jugendamtsleitungen, dann die Leitung des Geschäftsbereiches Schule, die Leitungskraft des Integrationsreferates, die Leitung des Bildungshauses und die Fachplanenden, die wir mit an Bord hatten. Das meine ich mit wir, weil da war schon klar: Das ist der Prozess, der im ersten Schritt zumindest von der Gruppe auch getragen werden musste und wurde.

„Wir haben das Ganze auch integriertes Steuerungssystem genannt, weil diese vier unterschiedlichen Strukturen wirklich verzahnt ineinandergreifen.“

00:09:46

Benjamin von der Ahe: Sie haben dann eben ein neues Steuerungssystem Schritt für Schritt erarbeitet aus vier Elementen und das System fanden wir eben als das Team aus Kommune 360° super spannend und wegweisend. Und für die Hörer:innen – um das transparent zu machen: An dem einen oder anderen Punkt haben auch Kolleg:innen aus unserem Team die Stadt Wolfsburg auch begleitet. Vielleicht können sie ja mal diese Struktur mit den vier Elementen für uns und für die Hörer:innen noch mal beschreiben.

Petra Ringmann: Wir haben das Ganze auch integriertes Steuerungssystem genannt, weil diese vier unterschiedlichen Strukturen wirklich verzahnt ineinandergreifen. Wir haben einmal den Steuerkreis im Dezernat Zwei. Das heißt, einmal im Monat haben wir das – sehr strukturiert, so sind wir – durch das Jahr durchgeplant, freitags, von neun bis 12 Uhr ist das ein Zeitraum, der uns da zur Verfügung steht. Da sind, wie gesagt, die Leitungskräfte entsprechend verortet, aber vor allen Dingen auch Projektleitende, Mitarbeitende, Expert:innen, also all die Menschen, die dann, je nachdem, welche Projekte oder Themen dort auf der Tagesordnung stehen, sind wir ein Austausch und Entscheidungsgremium, was dann an dem Tag auch entsprechende Entscheidungen gemeinsam fällt. Und dieses gemeinsam ist neu, denn tatsächlich ist es so: Falls mal jemand fehlen sollte, sind trotzdem die Entscheidungen, die dort getroffen werden, bindend. Es hat wirklich den Vorteil, dass man multiprofessionell dort zusammensitzt und auf die Themen halt auch wirklich ganzheitlich schauen kann.

Dann das zweite Gremium ist die Arbeitsgemeinschaft Fachplanung im Dezernat Zwei. Das ist ja mit das Herzstück, wie ich schon gesagt habe. Auch die Fachplanenden, die wir haben, also die Kitafachplanung, die Schulentwicklungsplanung und noch weitere sitzen dort in einer agilen Arbeitsweise sozusagen zusammen und arbeiten bereichsübergreifend an unserer Datenstrategie. Die Grundlage unseres Handelns ist DKWM,

also das datenbasierte Arbeiten, die datenbasierte Grundlage, auf der wir Entscheidungen im Steuer Kreis fällen.

„Genau, darauf legen wir auch ganz besonders viel Wert, dass im Steuerkreis auch jeder tatsächlich seine Expertise unabhängig von der Hierarchie einbringen kann, darf, soll und auch ein Stück muss.“

00:12:01

Benjamin v. d. Ahe: Diese beiden, also der Steuerkreis und die AG Fachplanung, das sind ja dauerhafte Elemente oder Gremien, die immer arbeiten, richtig?

Petra Ringmann: Richtig, das sind feste Gruppen, die arbeiten dauerhaft und die sind auch im Austausch und seit dem letzten Steuerkreis hat die AG Fachplanung auch einen festen Sitz im Steuerkreis.

Benjamin v. d. Ahe: Ah ja okay, das heißt ja letztendlich, der Steuerkreis ist nicht nur ressortübergreifend, sondern auch hierarchieübergreifend besetzt?

Petra Ringmann: Ja, in jedem Fall. Genau, darauf legen wir auch ganz besonders viel Wert, dass im Steuerkreis auch jeder tatsächlich seine Expertise unabhängig von der Hierarchie einbringen kann, darf, soll und auch ein Stück muss. Weil die Entscheidungen dann wirklich auf einer entsprechenden Daten- und auch Expertisensachlage getroffen werden und das hat halt den totalen Vorteil, dass wir wirklich auch Praktiker:innen im Prinzip in diese ganzen Prozesse mit einbinden können.

„Die sind freigestellt für 20 Tage im Jahr, um gemeinsam an bestimmten Themen zu arbeiten.“

00:12:57

Benjamin v. d. Ahe: Noch eine Rückfrage zu der AG Fachplanung: Wie viele Fachplaner:innen haben Sie denn in Ihrem Dezernat?

Petra Ringmann: Wir haben den frühkindlichen Bereich, wir haben die schulische Bildung, die berufliche Bildung und von der Volkshochschule auch jemanden, der diesen Bereich der Erwachsenenbildung und Senior:innenbildung mit abdeckt und dann Expert:innen zum Thema neu Zugewanderte und Sprachbildung. Also insgesamt sind das sieben oder acht Fachplanende, die eine jeweilige Expertise oder halt auch einen bildungsbiographischen oder halt auch altersbiographischen Bereich sozusagen abbilden, dort zusammenkommen. Und so arbeitet das Gremium auch. Die sind freigestellt für 20 Tage im Jahr, um gemeinsam an bestimmten Themen zu arbeiten.

Und der erste Pilot, mit dem diese Gruppe gestartet ist, ist es eine Datengrundlage für den Übergang Schule-Beruf aufzubauen. Und wie gesagt, es gibt unterschiedliche Inhalte und im Rahmen von Scrum, also auch da haben wir uns Expertise reingeholt. Wir wollten diese Gruppe besonders auch agil auf den Weg bringen, um den unterschiedlichen Anforderungen auch immer gerecht werden zu können und die arbeiten

scrumähnlich und haben da eigentlich bisher – kann man sagen – wirklich ausgesprochen gute Erfahrungen gemacht.

00:14:16

Simone C. Gaul: Ganz kurz noch eine Nachfrage: Sie sagten, Sie holen sich auch manchmal andere Expertisen noch mit rein. Heißt das, da sind auch manchmal noch freie Träger dabei?

Petra Ringmann: Also hier in der AG Fachplanung sind erst mal keine freien Träger mit dabei. Das würde aber in jedem Fall vorgesehen sein, wenn wir ein entsprechendes Thema haben. Das spielt bei den Projektgruppen – das ist die dritte Struktur, das dritte Gremium – sicherlich eine Rolle. Nein, mit Expertise, meine ich in dem Fall: Wir sind keine Expert:innen gewesen in Sachen agile Methoden beispielsweise. Wir hatten grundlegende Kenntnisse, aber diese Gruppe sollte tatsächlich unterstützt werden, im Prinzip die Grundlagen zu kennen und auch die Arbeitsweise kennen zu lernen, wie man agil arbeitet. Und da haben wir uns einfach das Institut Judith Andresen aus Hamburg reingeholt und haben uns da sozusagen Unterstützung geholt, damit das auch einmal, ja professionell gut aufgesetzt werden kann.

„Und in der Gruppe ist es dann so, dass nicht mehr jede:r einzeln einer Führungskraft berichtspflichtig ist und dann jeder einzelnen Führungskraft dann gegebenenfalls auch unterschiedliche Rückmeldungen gibt, sondern die AG Fachplanung insgesamt in den Steuerkreis berichtet. Das ist neu, das funktioniert auch ausgesprochen gut, muss man sagen.“

00:15:16

Benjamin v. d. Ahe: Sie haben gesagt, die AG Fachplanungen, die sind 20 Tage im Jahr freigestellt, um eben mit Scrum zu arbeiten. Soweit ich mich erinnere, gab es auch schon die erste Arbeitsphase. Können Sie das vielleicht noch mal – nicht alle die zuhören, kennen unbedingt die Methode Scrum – aber vielleicht mal so beispielhaft erzählen, wie die da tatsächlich kollaborativ mit agilen Methoden zusammenarbeiten?

Petra Ringmann: Ja, es ist so, dass im Prinzip die Gruppe sich konstituiert hat. Und es werden zum Beispiel die Rollen der Moderation, des Zeitwächters oder auch der Dokumentation im Team gewechselt, und zwar jedes Quartal. Dann ist es so, wir haben bei der Stadtverwaltung Teams sehr gut implementieren können und da gibt es einen eigenständigen Teams-Kanal sozusagen, wo es auch eine Schriftstruktur sozusagen gibt, sodass da die Selbstorganisation der Gruppe, so würde ich es wirklich formulieren, ausgesprochen gut auf den Weg gebracht werden konnte. Dann ist es so, dass diese 20 Tage bei uns im Referat stattfinden – Strategisches Bildungsmanagement – wo dann auch immer ein Multifunktionsraum gebucht ist, aber auch die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, auf unterschiedliche Schreibtische zuzugreifen, sodass diese Gruppe tatsächlich auch in Präsenz zusammenarbeiten kann. Und diese 20 Tagen oder diese agile Arbeitsweise, die ist natürlich auch dadurch gekennzeichnet, dass wir immer mal wieder Retrospektiven machen, also zu gucken wo stehen wir jetzt eigentlich, was haben wir uns vorgenommen, was läuft gut, wo wollen wir uns auch noch mal verändern? Und das, was ausschlaggebend war, natürlich auch so auf diese agile Arbeitsweise im Prinzip

einzugehen ist, dass wir auch immer natürlich mal wieder konkurrierende Themen haben oder plötzlich sich eine neue Thematik ergibt. Und in der Gruppe ist es dann so, dass nicht mehr jede:r einzeln einer Führungskraft berichtspflichtig ist und dann jeder einzelnen Führungskraft sozusagen dann gegebenenfalls auch unterschiedliche Rückmeldungen gibt, sondern die AG Fachplanung insgesamt in den Steuerkreis berichtet. Das ist glaub ich ziemlich neu, das funktioniert auch ausgesprochen gut, muss man sagen. Das heißt, wenn es dann beispielsweise konkurrierende Themen gibt oder Aufträge, ist es so, denn die AG schätzt das dann gemeinsam ab, gibt eine Rückmeldung in den Steuerkreis oder macht einen Vorschlag auch für eine Repriorisierung der vorhandenen Aufträge. Er ist auch sehr selbstständig, auch dahin gehend, dann zu gucken: Okay, im Rahmen der nächsten Sprints: Wie verändern sie ihre Aufgaben und ihre Auftragslagen? Und ja befähigen damit im Prinzip im Steuerkreis Dezernat Zwei sozusagen gute Entscheidungen zu treffen.

„Es gab dann im Laufe des Prozesses, also wir sind ja jetzt so ungefähr anderthalb Jahre unterwegs, immer weniger auch, glaube ich, das Bedürfnis zu verstehen, was die AG Fachplanung dort ganz konkret macht, sondern ein – wie soll ich sagen – die Entwicklung eines Vertrauensprozesses, dass das, was dort passiert, schon gut ist und wir im Prinzip uns gedulden müssen.“

00:18:03

Benjamin v. d. Ahe: Sie haben gesagt, dass das gut funktioniert, also was Sie hier machen, ist ja wirklich, die Säulen aufzubrechen. Hat das von Anfang an gut funktioniert? Wo gab es da in der Entwicklung Schwierigkeiten und was hat geholfen, dass es jetzt gut funktioniert? Dass es sich zurecht geruckelt hat?

Petra Ringmann: Genau also nee. Anfangs war das natürlich ausgesprochen schwierig, weil die die Aufträge oder halt auch Aufgaben aus den Geschäftsbereichen bleiben ja. Und sich 20 Tage loseisen zu können, das war, glaube ich, auch nicht so einfach für unterschiedliche Fachplaner:innen, je nachdem, welche – ich sage jetzt mal operativen – Anforderungen tatsächlich auch die Bereiche stellen. Also als Beispiel, wenn ich gerade Menschen mit Zuwanderung habe, die ins Schulsystem eingeplant werden müssen und eingesteuert werden müssen, dann ist das natürlich auch eine Aufgabe, die eine entsprechend hohe Priorität hat und sich dann sozusagen da freizuschaueln, ist schwierig.

Wir hatten von Anfang an allerdings gesagt, dass die Arbeit in der AG Fachplanung auch eine gleichwertige, hohe Priorität hat. Aber dadurch, dass man wirklich auch in der AG Fachplanung unterschiedliche Ressourcen hat, sind Ergebnisse jetzt nicht mehr gefährdet, weil einfach dann die Fachplanenden dann gegebenenfalls auch Dinge auffangen, wenn mal jemand sich aus einem tagesaktuellen oder halt auch gegebenenfalls akuten Thema herausziehen muss. Das ist der Vorteil. Und natürlich gab es da Konfliktlinien, und es gab im Prinzip Aushandlungsprozess. Es gab auch Klärungsprozesse. Wir haben an anderen Stellen aber auch schon bereichsübergreifend zusammengearbeitet.

Es gab dann im Laufe des Prozesses, also wir sind ja jetzt so ungefähr anderthalb Jahre unterwegs, immer weniger auch, glaube ich, das Bedürfnis zu verstehen, was die AG

Fachplanung dort ganz konkret macht, sondern ein – wie soll ich sagen – die Entwicklung eines Vertrauensprozesses, dass das, was dort passiert, schon gut ist und wir im Prinzip uns gedulden müssen. Das war auch nicht so einfach an der einen oder anderen Stelle, dass wir die Ergebnisse schon im Steuerkreis Dezernat Zwei mitgeteilt bekommen und nicht über die persönlichen Rücksprachen. Also ich glaube, da haben die Fachplaner:innen auch echt einiges aushalten müssen und ich glaube, wir als Führungskräfte haben natürlich verstanden, dass Agile Arbeit einfach auch noch mal andere Führungsmethoden braucht und das ist ein Prozess des Loslassens und da sind wir auch bestimmt noch nicht am Ende.

„Klar könnte die AG Fachplanung sozusagen umschwenken, aber wir haben alle ein hohes Interesse daran, sie mit den Themen jetzt auch erst mal auf die Reise zu schicken, die sie sich da vorgenommen haben. Weil wir hohes Interesse an Erfolgserlebnissen haben, und das hat man nicht, indem man alle vier Wochen den Auftrag und die Zielrichtung ändert.“

00:20:34

Simone C. Gaul: Ich habe eine Nachfrage noch zu den Inhalten. Und zwar, Sie sagten gerade: Klar, es gibt drängende, aktuelle Themen. Beispielsweise: Ich habe viele geflüchtete Menschen, die ich irgendwie integrieren muss ins Schulsystem und das ist ganz akut. Das muss in den nächsten zwei Wochen passieren. Das ist ja im Grunde auch ein Thema, das über verschiedene Referate hinweg bearbeitet werden kann, beispielsweise Ukraine Krise. Ganz viele Kinder und Jugendliche kommen zu uns. Wie flexibel ist diese AG Fachplanung denn in ihren Themen?

Petra Ringmann: Also angenommen, wir hätten jetzt eine Krise und es würde sozusagen ein anderes Themenerfordernis brauchen. Klar könnte die AG Fachplanung sozusagen umschwenken, aber wir haben alle ein hohes Interesse daran, sie mit den Themen jetzt auch erst mal auf die Reise zu schicken, die sie sich da vorgenommen haben. Weil wir natürlich wahnsinnig hohes Interesse an Erfolgserlebnissen haben, und das hat man nicht, indem man alle vier Wochen den Auftrag und die Zielrichtung ändert. Wir haben aber noch - und dann kommen wahrscheinlich eher ins dritte Gremium - die Möglichkeit, Projektgruppen einzurichten und auf den Weg zu bringen.

00:21:43

Benjamin v. d. Ahe: Wie viele Projektgruppen gibt es denn aktuell? Vielleicht können Sie mal eine davon, die es aktuell gibt, beispielhaft herausnehmen und ein bisschen erzählen, wie die arbeitet, zu welchem Thema, wie die zusammengesetzt sind?

Simone C. Gaul: Ganz kurz noch mal zur Einordnung: Die Projektgruppen, weil sie ja anfangs sagten, es gibt vier Elemente. Das heißt, jetzt verlassen wir die zwei festen Elemente. Und die Projektgruppen, das ist jetzt eins der beiden Elemente, die auf Bedarf funktionieren, ist das richtig?

Petra Ringmann: Ja, ganz genau. Also es ist so, es gibt, wie gesagt, diese vier Elemente: den Steuerkreis Dezernat Zwei und die AG Fachplanung. Es gibt dann noch die Projektgruppen und das sogenannte Themenforum. Die Projektgruppen arbeiten auch bereichsübergreifend und die Projektgruppe schaut sich im Prinzip einmal an was für ein

Thema gibt es. Ich mach jetzt einfach mal ein Beispiel auf: Sprachbildung an Schulen ist für uns eine wichtige bildungspolitische Zielsetzung, die wir auch formuliert haben, nämlich: Alle Menschen in Wolfsburg können ihre Sprachkenntnisse innerhalb ihrer Bildungsbiografie bestmöglich entwickeln.

Also das Bildungsmonitoring würde dann eine Befragung beispielsweise machen, alle zwei Jahre zur Sprachbildung und -förderung an Schulen. Und wir stellen fest: Überraschung! Wir haben eine mangelnde Lehrerversorgung – ist tatsächlich sehr eklatant in Wolfsburg – und eine Vielzahl unversorgter Schüler:innen. Das Ergebnis würde dann in den Steuerkreis kommen im Dezernat Zwei. Dort gibt es dann, je nachdem, wen wir alles eingeladen haben, also Expert:innen zum Beispiel von der Volkshochschule aus dem GB Schule Fachplanende, vielleicht aber auch noch mal die eine oder andere Kraft, die dazugehört aus der Lernförderung, und dann wird in diesem Steuerkreis Dezernat Zwei das Gesamte entsprechend diskutiert und ausgewertet. Und vom Ergebnis haben wir gesagt, dass dann die Volkshochschule zusätzliche Angebote auf den Weg bringt und schafft. Dann wird auf der Grundlage die Datenlage aktualisiert, eine vertiefende Befragung an Schulen zum Beispiel zu den besonderen Bedarfen, hohen Bedarfen eingeleitet. Und dann sind wir im nächsten Schritt, dass wir in der operativen Ebene entsprechende Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

In dem Kontext gibt es auch zum Beispiel eine Projektgruppe Sprachbildung. Wir haben aber auch Projektgruppen, die wir auf den Weg bringen, zum Beispiel Ganztagschule ist eine, die jetzt ganz frisch auf den Weg kommt. Aber auch zum Thema digitale Kompetenzen.

00:24:19

Benjamin v. d. Ahe: Genau und die Projektgruppen, die sind ja ebenfalls nicht nur ressortübergreifend, sondern auch hierarchieübergreifend zusammengesetzt, je nach Bedarf und nach Thema, oder?

Petra Ringmann: Richtig, also da greift unser Zielsystem. Das heißt, die Projektgruppen schauen sich im Prinzip an, einfach aufgrund auch der Ausgangslage, aufgrund der Daten, die wir haben, aber auch aufgrund der Ziele, die wir mit der AG oder in der AG Fachplanung formuliert haben. Und dann wird geschaut, wo haben wir welche Expertise? Und wen brauchen wir, um im Prinzip zum Ziel zu kommen?

Auch das ist eine bereichsübergreifende Arbeit, und dann haben wir unsere klassischen Projektmanagementstrukturen und -instrumente, z.B. den klassischen Projektauftrag. Klar ist aber auch, wenn der auf den Weg gebracht ist und freigegeben ist durch den strategischen Steuerkreis, dann geht's im nächsten Schritt in jedem Fall in die AG Fachplanung, weil uns das wichtig ist, dass wir von Anfang an das datenbasierte Mitdenken. Das heißt, sie gehen dann in die AG Fachplanung - das ist dann der nächste Schritt - und arbeiten dann, je nachdem als Projektteam sozusagen zusammen. Verteilen Arbeitspakete, wie man das halt so üblicherweise kennt. Sie berichten dann wiederum im strategischen Steuerkreis über den Fortschritt. Ja, und am Ende kommt man dann auf dem Weg noch mal zu anderen Ergebnissen, als wir das sonst gemacht hätten, wenn wir in den Säulen unterwegs sind.

00:25:45

Benjamin v. d. Ahe: Das ist, glaube ich, auch dieses Zusammenspiel. Das ist wirklich auch das Spannende hier und letztendlich, also dann auch bedarfsorientierter vielleicht die Daten zu erheben, also das wir sehen das ja sonst oft, dass auch selbst da, wo viele

und gute Daten in Kommunen erhoben werden, nicht alle davon - ich sage es mal ganz vorsichtig - steuerungsrelevant sind oder auch wirklich genutzt werden.

Also ich hätte da doch noch mal eine Frage: Sie hatten das Beispiel genannt, den Ganztags. Und wenn man auch auf die AG Fachplanung hier schaut, da sind ja Planer:innen drin, die jetzt vielleicht unterschiedlich nah oder weit an dem Thema drin sind, aber ist es dann tatsächlich so, dass die dann in dem Sprint sich dann alle mit diesem Thema beschäftigen und der Auswertung?

Petra Ringmann: Ja!

„Wir entwickeln damit wirklich eine Synergie, die echt unglaublich ist und auf der anderen Seite eine Schlagkraft, auch eine fachliche Schlagkraft [...] das ist schon wirklich einzigartig.“

Benjamin v. d. Ahe: Okay, und dann wäre tatsächlich die Frage, auf die ich hinaus will: Gibt es also auch schon eine Rückmeldung aus dieser AG, dass dieses interdisziplinäre im Sinne von „Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“, dass es ihnen nützt, dass sie quasi auch eine bessere Qualität erzeugen können?

Petra Ringmann: Ja, das ist so. Tatsächlich sind das die ersten Erkenntnisse und im Rahmen des Gesamtprozesses, schauen wir natürlich und sind auch ganz gespannt. Wir werden Anfang nächsten Jahres noch mal einen Boxenstopp machen und gucken im Prinzip: Wo stehen wir? Welche Instrumente haben sich bewährt? Wie werden wir das weiterentwickeln? Aber das Zwischenfazit ist tatsächlich so: Wir haben wirklich auch das große Glück, dass wir unterschiedliche Expertisen haben unter den Fachplanenden. Das ist natürlich ganz wertvoll. Wir haben beispielsweise Bildungsmonitor:innen mit einem Schwerpunkt auf qualitative Daten, quantitative Daten und mit unterschiedlichen Qualifikationshintergründen. Und das hat noch mal echt ganz tollen Wert.

Also wir haben zum Beispiel CTC – „Communities That Care“ die sich jetzt sozusagen auch als Projekt auf den Weg gemacht haben, auch als Projekt der Fachplanenden beispielsweise, dort ist eine Vollerhebung geplant für Anfang nächsten Jahres und da werden dann beispielsweise auch Befragungen mit durch die Fachplanenden sozusagen dann vor Ort durchgeführt.

Wir entwickeln damit wirklich eine Synergie, die echt unglaublich ist und auf der anderen Seite eine Schlagkraft, auch eine fachliche Schlagkraft, die ich so in meiner Berufsbiografie muss ich sagen – und da habe ich ja schon einiges erlebt - auch an wirklich sehr, sehr guten Fachplanenden, aber das ist schon wirklich einzigartig.

00:28:12

Simone C. Gaul: Super! Können wir noch, damit wir den Rahmen nicht aus dem Auge verlieren, hierüber sprechen? Es gibt ja auch noch zusätzlich das Themenforum. Wo verortet sich das denn jetzt noch in diesem Quadrat aus vier Elementen?

Petra Ringmann: Wir sind momentan ja auch in der Phase, dass wir vor allen Dingen so diesen strategischen Bereich auch bisher im Blick hatten. Aber das Themenforum ist im Prinzip das Forum, wo Mitarbeitende gefragt sind zu den strategischen Themen. Wir haben jetzt vor 14 Tagen beispielsweise das erste Themenforum zum Thema Digitale

Kompetenzen durchgeführt. Hier war es uns insbesondere wichtig, noch mal zu hören aus dieser Praxisperspektive: Wie sehen die denn das Handlungsfeld Digital Kompetent? Also wir haben konkret gefragt: Was sind die Dinge, mit denen wir sofort aufhören sollten? Was sind die Dinge, wovon wir mehr machen sollten? Was sind die Dinge, die euch sozusagen unterstützen?

Simone C. Gaul: Wie viele Menschen nehmen da teil? Wenn Sie jetzt sagen, das ist für die Mitarbeitenden, also ist das dann so eine Generalversammlung von allen?

Petra Ringmann: Ne, also das war ja der erste Pilot. Wir haben einfach mal einen Stein ins Wasser geschmissen, und wir hatten um die, ich glaube, 25 Teilnehmenden. Das war auch ehrlich gesagt unsere Traumbesetzung. Und wir haben halt darauf geachtet, dass möglichst unterschiedliche Berufsgruppen tatsächlich auch vertreten sind. Wir haben dort zum Beispiel Teilnehmende aus dem Hausmeisterbereich, aus der Stadtbibliothek, aus der Volkshochschule, aus dem Projektmanagementbereich, aus dem Geschäftsbereich und und und gehabt. Sodass wir da halt wirklich auch einen guten Mix noch mal an Feedback bekommen haben, das ist uns halt wirklich an der Stelle wichtig.

00:29:49

Simone C. Gaul: Und auch viele verschiedene Perspektiven, das ist ja wahrscheinlich das Entscheidende. Aber das heißt, sie haben die Menschen ausgewählt nach verschiedenen Kriterien und eingeladen, daran teilzunehmen.

Petra Ringmann: Nein, wir haben tatsächlich komplett alle eingeladen. Also jeder konnte, wer wollte, aber wir haben's natürlich über die Abteilungsleitung gestreut und es war jetzt ein Zufall, dass es zwischen 25 und 30 waren. Das kann beim nächsten Thema vielleicht ganz anders sein. Also so sind wir. Diesen gesamten Prozess verstehen wir als lernenden Prozess, das heißt: Wir probieren Dinge aus, und wenn es nicht funktioniert, dann lernen wir daraus und machen Dinge anders. Wir fahren da eher auf kurze Sicht und gucken, was im Prinzip da auch wirklich Sinn macht.

„Also wir haben ja auch diese Doppelstrukturen gehabt, was vorhin schon mal angeklungen ist: Diese wahnsinnig vielen Berichte nebeneinander, diese vielen Ziele nebeneinander, die halt aber nicht aufeinander abgestimmt sind. Und das war schon echt anstrengend [...] das wirklich einmal gut zu sortieren, übereinander zu legen und daraus ein kohärentes Gesamtsystem zu machen.“

00:30:30

Simone C. Gaul: Das ist, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt. Dieser ganze Prozess ist etwas, was man halt ausprobiert. Man probiert's und man verändert Dinge und manches klappt vielleicht auch nicht so gut. Gab es da auch Dinge, wo Sie sagen: Hm, da haben wir was ausprobiert und haben gemerkt, nee, das ist eine Sackgasse.

Petra Ringmann: Excel-Listen würde ich spontan sagen. Spaß beiseite. Was wirklich schwierig ist, wenn man auf diesem sehr theoretischen strategischen Prozess unterwegs ist, ist: Wie kriegen wir das im Prinzip in die operative Ebene übersetzt? Also wie schaffen wir das, diesen Mehrwert auch ein Stück so zu formulieren, dass es für jeden

nachvollziehbar ist, nämlich: Wie erreichen wir bestimmte Zielgruppen adressatengerecht?

Aber das, was sich jetzt schon so abzeichnen könnte, ist, dass wir sicherlich auch noch mal einen Fokus legen auf Veränderungsmanagement. Wie kriegen wir das gut hin? Und das Thema Synergien. Also wir haben ja auch diese Doppelstrukturen gehabt, was vorhin schon mal angeklungen ist: Diese wahnsinnig vielen Berichte nebeneinander, diese vielen Ziele nebeneinander, die halt aber nicht aufeinander abgestimmt sind. Und das war schon echt anstrengend – in Anführungsstrichen – das wirklich einmal gut zu sortieren, übereinander zu legen und daraus ein kohärentes Gesamtsystem zu machen.

Und Excel-Listen: Wir schicken Excel-Listen. Wir haben natürlich Expert:innen, die das können, aber dann irgendwann gab es sozusagen den Satz: Nicht noch eine Excel-Liste schon wieder. Excel-Liste ist mittlerweile – ich will nicht sagen das Unwort des Jahres geworden... aber da sind wir nicht so ganz glücklich mit und wir wissen: Das ist zum Beispiel keine adressatengerechte Möglichkeit, um Menschen abzuholen.

„Und ich glaube, dass es da, wie gesagt, wichtig ist zu gucken, dass wir die Sinnhaftigkeit und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden da auch beibehalten, verstärken und noch mal vor allem die Benefits im Prinzip hier nach vorne heben. Nämlich, dass, wenn es darum geht, Doppelstrukturen abzubauen, wir uns auch damit, wiederum neue Möglichkeiten, neue Räume erschaffen, andere Dinge anders zu machen, besser zu machen.“

00:32:11

Simone C. Gaul: Menschen abholen finde ich auch noch mal ein total gutes Stichwort, weil das frage ich mich auch eigentlich in fast jedem Gespräch, das wir hier führen. Ich finde, das sind ja alles Prozesse, die ja auch emotional total herausfordernd sind. Also vor allem, wenn jetzt jemand neu zu Ihnen ins Dezernat kommt, dann ist es vielleicht noch mal was ganz anderes, aber es gibt ja Menschen, die arbeiten seit 20 Jahren da oder vielleicht auch nur seit fünf. Aber die sind gewohnt, bestimmte Dinge zu tun, und auf einmal ist alles anders. Und Menschen sind ja nun mal Gewohnheitstiere und Menschen tun sich oft schwer mit Veränderungen. Also wie schaffen Sie das denn, die Leute wirklich zu motivieren, diesen Weg mitzugehen?

Petra Ringmann: Also das ist wie gesagt, glaube ich schon auch unter dem Thema „Wie gestalten wir Veränderungsprozesse?“ total wichtig. Da halt frühzeitig auch ein Augenmerk drauf zu legen und auch zu wissen, was passiert überhaupt auch, also menschlich, emotional auf dieser Reise mit den Menschen? Wo stehen wir eigentlich an den jeweils unterschiedlichen Stellen? Und ich glaube, dass es da, wie gesagt, wichtig ist zu gucken, dass wir die Sinnhaftigkeit und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden da auch beibehalten, verstärken und noch mal vor allem die Benefits im Prinzip hier nach vorne heben. Nämlich, dass, wenn es darum geht, Doppelstrukturen abzubauen, wir uns auch damit, wiederum neue Möglichkeiten, neue Räume erschaffen, andere Dinge anders zu machen, besser zu machen.

Ich glaube auch wirklich, zu vermitteln, dass wir halt gemeinsam mehr sind als die Summe der einzelnen Teile. Und das, was ich immer wieder feststelle in dem Augenblick, in dem Mitarbeitende, Kolleg:innen, aber auch Führungskräfte merken, dass sie wirklich wirksam sind, dass es sinnvoll ist, was sie gestalten können, dass sie nicht für die Papiertonne arbeiten, sondern für die Menschen und die Bürger:innen unserer Stadt und dass es sozusagen auf unsere Vision einzahlt, eine gute Teilhabe zu ermöglichen entlang der Bildungsbiografie – da stellt sich die Frage nicht. Da ist Feuer und Energie. So habe ich das in Wolfsburg immer erlebt und da spielt das uns sicherlich auch gut in die Karten, dass wir immer schon auch viele Projekte am Start hatten.

„Führung funktioniert so – zumindest kann ich da jetzt von mir aus erst mal nur sprechen – im Prinzip wirklich das Vertrauen zu haben, dass in der AG Fachplanung beispielsweise ganz viel Expertise sitzt. Und dass diese Expertise und der Wunsch und der Wille dieser Menschen, gute Rahmenbedingungen für die Bürger:innen unserer Stadt zu gestalten, definitiv auch ans Ziel führen wird.“

00:34:31

Simone C. Gaul: Das ist auch ein super Stichwort, diese Sinnhaftigkeit. Warum tue ich überhaupt die Dinge, die ich tue?

Sie hatten es vorhin auch schon angedeutet: Auch Führung muss man ganz neu denken. Und sie sagten auch schon, das ist ein Prozess des Loslassens. Können Sie das noch ein bisschen konkretisieren? Also was genau ist das für ein Führungsverständnis in diesem agilen Kontext? Wie funktioniert Führung da?

Petra Ringmann: Führung funktioniert so – zumindest kann ich da jetzt von mir aus erst mal nur sprechen – im Prinzip wirklich das Vertrauen zu haben, dass in der AG Fachplanung beispielsweise ganz viel Expertise sitzt. Und dass diese Expertise und der Wunsch und der Wille dieser Menschen, gute Rahmenbedingungen für die Bürger:innen unserer Stadt zu gestalten, definitiv auch ans Ziel führen wird. Das bedeutet - und da habe ich aber, glaube ich, eine Persönlichkeitsstruktur, die nicht sehr, wie soll ich sagen, kontrollierend ist – und ich habe aber trotzdem auch bei mir festgestellt natürlich, dass der Wunsch nach „Was passiert denn da?“, Transparenz, einfach wirklich unheimlich unterstützend ist, auch für Führungskräfte, um loszulassen. Also, weil das ist ja so: Ich höre dann vielleicht erst mal zwei Monate nichts. Damit muss ich umgehen können, weil Ressourcen sind ja kostbar. Wir haben Fachkräftemangel. Es gibt zahlreiche Aufgaben und wir müssen uns hier fokussieren. Und da wird man manchmal vielleicht schon mal unruhig als Führungskraft bei der Fragestellung: Na, ist das alles noch gut investiert?

Aber wie gesagt, ich glaube, dass die Ergebnisse da im Prinzip uns auch gelehrt haben, dass wirklich die agile Arbeitsweise an der Stelle sehr, sehr zielführend ist. Wir haben gemeinsam, aus meiner Sicht, eine Chance, mehr zu erreichen, als wir bisher vereinzelt erreicht haben, weil die Situation in Kommunen einfach immer komplexer wird. Und ich glaube, dass das wirklich gut darauf einzahlt, auch diese Arbeitsweise zu verstärken und vielleicht auch sogar noch das eine oder andere Team agil auf den Weg zu bringen.

Und was sicherlich auch noch anders ist: Es gibt eine gemeinsame Verantwortung von Führungskräften für ein Thema. Das ist auch neu und vielleicht manchmal auch ein Stück gewöhnungsbedürftig, dabei auch zu klären: Was ist meine Rolle und was ist deine Rolle? Und was ist eigentlich meine Aufgabe und was ist deine Aufgabe? Und wie handeln wir das Ganze aus?

Aber Transparenz schafft total viel Vertrauen. Das ist ja auch für Führungskräfte ein Veränderungsprozess an der Stelle. Und das hilft. Und auf der anderen Seite - und das erlebe ich auch so - eine totale Verlässlichkeit der Mitarbeitenden in der AG Fachplanung und ein verantwortungsvoller Umgang mit den Dingen. Und bei den Kolleg:innen blitzt halt zwischendurch auch einfach schlicht und ergreifend der Spaß auf! Also ich glaube, dass diese Art der Zusammenarbeit auch einfach echt Spaß macht, weil vorher waren das ja auch oftmals Einzelkämpfer:innen in ihren Organisationseinheiten, und das ist natürlich auch nochmal ein totaler Benefit, weil die jetzt sozusagen als Gruppe sich da ja auch ein Stück gegenseitig unterstützen und halt auch fachlich unterstützen können.

00:37:40

Simone C. Gaul: Ja und was für ein riesen Mehrwert in Bezug auch auf Fachkräftemangel, also wenn man einfach einen Arbeitsplatz bieten kann und schaffen kann, wo die Menschen gerne und mit Freude arbeiten.

Petra Ringmann: Ja und ich kann es auch an einem weiteren konkreten Beispiel deutlich machen: Bei uns in Wolfsburg findet zweimal pro Jahr ein Arbeitskreis „Übergang Schule – Beruf“ statt, wo die Stakeholder mit dabei sind, vor allen Dingen aber auch viele Extern. Und das, was wirklich großartig ist an der Stelle, ist, wenn halt auf einer Datengrundlage, die dann halt auch wirklich geliefert wird sozusagen aus der AG Fachplanung, wir da den Startpunkt machen. Und auf der Grundlage können wir dann im Prinzip konkret werden und Maßnahmen sozusagen zur Verbesserung der Situation hier in Wolfsburg für unterschiedliche Zielgruppen auf den Weg bringen. Und das hat tatsächlich schon auch ganz konkrete Synergieeffekte geschaffen, und das sind wirklich diese Erfolgserlebnisse, die dann fast so ein Selbstbelohnungssystem auslösen. Dann merken wir: Wir sind selbstwirksam! Das macht total viel Sinn! Da kriegen Besprechungen wirklich auch noch mal Qualität und wir können halt auf der Grundlage wirklich großartig steuern.

00:38:52

Benjamin v. d. Ahe: Ich finde es auch sehr schön, wie sie das gerade noch mal beschrieben haben. Das sind ja zwei Teile. Einerseits zu beschreiben: Was ist eigentlich der Mehrwert, was kommt am Ende bei raus? Auf der anderen Seite wurden auch noch mal, glaube ich, die zentralen Punkte genannt die, die immer wieder in dieser Staffel in den verschiedenen Interviews auftauchen. Was ist eigentlich die Voraussetzung dafür, dass kooperative ressortübergreifende Zusammenarbeit gut funktioniert? Transparenz, hört man immer wieder. Vertrauen, auch in ganz anderen Arbeitskontexten. Ich nenne es jetzt mal Kommunikation, und zwar direkte Kommunikation in einem Raum sitzen, wirklich face to face zusammen sprechen und die Dinge zusammenerarbeiten.

Simone C. Gaul: Liebe Frau Ringmann, wir würden an dieser Stelle noch mal kurz unser Gespräch unterbrechen, denn wir haben für unsere Rubrik Nachgefragt dieses Mal Ihre Dezernentin, Frau Iris Bothe angerufen. Und das ist ja die Frau, die den Impuls für den Wandelprozess, den Sie jetzt managen, gegeben hatte. Und wir wollten eben auch von

Frau Bothe dann noch mal wissen, wie es am Anfang des Prozesses eigentlich aus ihrer Sicht so gelaufen ist.

Nachgefragt

„Deswegen ist es eben wichtig, so ein Grundprinzip einzuführen, in dem man fest verwurzelt ist wie eine Eiche, biegsam wie eine Weide und immer wieder dafür sorgt, dass man den Mehrwert letzten Endes auch erlebbar macht.“

00:39:55

Iris Bothe: Was ich schon auch lernen musste, ist, dass die Grundidee oder die Vision, die ich davon habe, natürlich nicht automatisch von allen wirklich gleichermaßen geteilt wird. Und da braucht man natürlich auch ein gewisses Durchhaltevermögen, weil Veränderungsprozesse sind ja von unterschiedlichen Phasen gekennzeichnet. Und da gibt es eben auch im Dezernat natürlich alles, also von diejenigen, die sofort aufspringen und total begeistert sind, bis hin zu denjenigen, die sagen: „Na ja, mal abwarten“.

Es gibt auch natürlich welche, die im Widerstand diesbezüglich sind. Und durch diese unterschiedlichen Phasen müssen natürlich in einem solchen Veränderungsprozess, wenn man übergreifende Strukturen aufbaut, auch alle durch. Und wichtig ist, dass eben ein Ergebnis rauskommt, von dem alle das Gefühl haben, davon können sie profitieren.

Deswegen ist es eben wichtig, so ein Grundprinzip einzuführen, in dem man fest verwurzelt ist wie eine Eiche, biegsam wie eine Weide und immer wieder dafür sorgt, dass man den Mehrwert letzten Endes auch erlebbar macht.

„Ich glaube, das ist häufig das Bild, was eben da ist, und ich glaube, dass man sein Führungsverständnis generell für die Zukunft anpassen und verändern muss, weil einfach die Herausforderungen und die Anforderungen und die Themen so komplex sind, dass man die nicht alle über einen Schreibtisch steuern kann.“

00:40:56

Simone C. Gaul: Uns hat auch noch speziell ihr Blick auf Führungskräfte interessiert, also was für ein Führungsverständnis es ihrer Meinung nach braucht, damit so ein Wandel Prozess funktionieren kann.

Iris Bothe: Also ich glaube, dass es wichtig ist, Führungskräften in ihrer persönlichen Entwicklung ein anderes Mindset zu ermöglichen, also weil Führungskräfte definieren sich sehr stark dadurch, dass sie für einen bestimmten Bereich zuständig sind, dass sie dort auch strategisch und operativ arbeiten, dass sie letzten Endes das alles im Griff haben müssen, und nur wenn mit ihnen alles besprochen wird und sie die Themen voranbringen, dann kann es am Ende auch produktiv werden und stärkt sie in ihrer

eigenen Rolle. Ich glaube, das ist häufig das Bild, was eben da ist, und ich glaube, dass man sein Führungsverständnis generell für die Zukunft anpassen und verändern muss, weil einfach die Herausforderungen und die Anforderungen und die Themen so komplex sind, dass man die nicht alle über einen Schreibtisch steuern kann.

Und es gibt genug Beispiele wo, wenn das so nicht gemacht wird, unheimlich viele Ressourcen einfach verschwendet werden, weil man natürlich wahnsinnig viele Schleifen und Abstimmungen dreht. Es gibt trotzdem genug Möglichkeiten, Führungskräfte entsprechend Steuerung zu ermöglichen, aber eben auf eine andere Art und Weise. Also das heißt, das Bild von Führungskräften ist nicht so sehr: Ich muss alles wissen, ich muss alles entscheiden können, ich muss immer informiert sein, sonst verliere ich die Kontrolle. Sondern das Bild ist eher: Ich bin Ermöglicher, Ich bin Unterstützer, ich bin Förderer, ich bin Begleiter, ich qualifiziere, um den Menschen zu ermöglichen eben halt die, allerdings gemeinsam, fest vereinbarten Ziele dann entsprechend auch erreichen zu können.

„Und es gibt genug Beispiele wo, wenn das so nicht gemacht wird, unheimlich viele Ressourcen einfach verschwendet werden, weil man natürlich wahnsinnig viele Schleifen und Abstimmungen dreht.“

00:42:43

Simone C. Gaul: Und dann wollten wir noch wissen, ob es in anderen Dezernaten in Wolfsburg eigentlich auch solche Strukturen gibt, wie sie sie gerade etabliert im Dezernat Zwei und ob es diese Strukturen für die dezernatsübergreifende Arbeit gibt.

Iris Bothe: Ich glaube das Baudezernat hat auch Strukturen der übergreifenden Zusammenarbeit, weil das natürlich in vielen Projekten einfach auch gar nicht anders geht. Also wenn ich jetzt sozusagen Stadtentwicklungsprojekte oder ähnliches habe, dann muss ich ja auch übergreifend zusammenarbeiten, sonst komme ich nicht zum Ziel. Ansonsten glaube ich, dass wir durch die Strukturen, die wir entwickelt haben, natürlich auch so ein bisschen krakenartig unsere Arme ausstrecken. Also ich habe seit zehn Jahren eine sogenannte Lenkungsrunde Bau, in der von der Stadtentwicklung über den Hochbau, über den Geschäftsbereich Grün, über die Finanzen alle drin sind und wir sozusagen alle Projekte dort gemeinsam besprechen. Das funktioniert ausgesprochen gut und ersetzt halt eben auch viele Einzeltermine diesbezüglich, das ist eingeübt. Wir haben eine Geschäftsordnung. Das funktioniert auch sehr, sehr gut.

„Das macht Spaß und hat vor allen Dingen eine wahnsinnige Wirkung, auch nach außen in Richtung Bürger:innen.“

00:43:48

Benjamin v. d. Ahe: Frau Ringmann, zuletzt hat Frau Bothe auch etwas über die Zusammenarbeit mit anderen Dezernaten, also die ressortübergreifende Zusammenarbeit in der Kommune insgesamt gesagt. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit jetzt in diesem konkreten Wandelprozess? Können Sie sich da auch noch eine weitere Entwicklung vorstellen für die Zukunft?

Petra Ringmann: Ja, wir haben unterschiedliche Herausforderungen, ja. Die haben wir gemeinsam nicht nur im Dezernat, sondern in der gesamten Stadtgesellschaft und bezogen jetzt erst mal auf die Stadtverwaltung insgesamt nach intern kann ich als Beispiel gerne mal die Armutskonferenz nennen, die wir, ich glaube, vor einem Jahr dezernatsübergreifend initiiert haben. Und das war sicherlich auch ein Prozess, wo wir im Prinzip mit dem Know-How, was wir uns im Referat und auch im Dezernat natürlich angeeignet haben, nachgefragt werden. Und ich kann dazu sagen: Das finden wir großartig, weil wir wirklich sehen, dass wir gemeinsam Netzwerke zusammenlegen können, auch da noch mal Synergien schaffen und wir haben im Rahmen der Armutskonferenz insgesamt, ich glaube mittlerweile vier oder fünf Treffen, mit zwischen 50 und 80 Teilnehmenden gehabt, auch in die Stadtgesellschaft hinein. Und da entwickeln sich wirklich richtig gute Projektideen und Entwicklungen, die wir natürlich alleine sozusagen nicht auf den Weg gebracht haben und das Thema New Work ist eins, was wir auch jetzt gemeinsam auf den Weg bringen, und ich glaube, dass wir da sehr, sehr gut voneinander an der Stelle profitieren können.

Das macht Spaß und hat vor allen Dingen eine wahnsinnige Wirkung, auch nach außen in Richtung Bürger:innen. Aber es hat natürlich auch eine wirklich gute Wirkung nach innen, weil auch wir sind natürlich im Haushaltskonsolidierungsprozess. Es ist natürlich wichtig, im Prinzip zu schauen: Wie können wir mit der Art und Weise, wie wir arbeiten, nämlich auf der Grundlage von Daten, wissenschaftlich fundiert, mit einer - ich sage das mal selbstbewusst - hohen Expertise was Projektmanagement und auch durchaus agile Tools betrifft, wie können wir da halt auch einfach eine gute Arbeit, ein gutes Angebot und gute Dienstleistung in Richtung Stadtverwaltung, aber vor allen Dingen halt auch Stadtgesellschaft sozusagen machen?

Und mich freut es jedes Mal, wenn wir halt dann auch strategische Themen haben, die wir gemeinsam dezernatsübergreifend angehen können. Das schafft einfach einen unfassbaren Mehrwert. Aber ich würde mal sagen, da ist noch Luft nach oben.

00:46:19

Simone C. Gaul: Was Sie auch gerade anklingen haben lassen, sind die Effekte für die Bürger:innen der Stadt. Gibt's denn da schon irgendwelche wirklich spürbaren Veränderungen oder gibt's Rückmeldungen? Weil das ist ja sowieso das Ziel: Die Verwaltung möchte ja eine lebenswerte Kommune für die Bürger:innen schaffen. Na ja, zum einen ist es uns wichtig, dass wir die Bürger:innen als Zielgruppe im Fokus haben, und die haben wir im Fokus. Wir haben, wie gesagt, unterschiedliche Instrumente, die wir da nutzen.

Bei der Wolfsburger Lupe haben wir ein digitales Tool im Rahmen von Smart City implementieren können, wo wir alle Bildungseinrichtungen - übrigens auch auf Wunsch, das war ein partizipativer Prozess - und somit auf Wunsch der Bürger:innen dort sozusagen im Rahmen der Wolfsburger Lupe vereinen, also kann man dort sozusagen nachschauen, was gibt es denn überall? Das hat einen echten Mehrwert. Wir sind jetzt in Wolfsburg dabei, die Siegelentfristung für die kinderfreundliche Kommune auf den Weg zu bringen. Und da spielt die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen oder anderen Zielgruppen eine große Rolle. Da haben wir immer, immer, immer auf alle Fälle unserer Multiplikator:innen an Bord, also Bildungseinrichtungen oder halt wirklich die Zielgruppe direkt oder wir befragen sie. Da haben wir sozusagen mittlerweile wirklich ganz, ganz unterschiedliche Instrumente, die wir an der Stelle auch nutzen.

00:47:46

Benjamin v. d. Ahe: Ich würde da eine Nachfrage stellen, zur Frage der Beteiligung der der Bürger:innen oder auch der der Träger. Sie haben auch zum Beispiel die Armutskonferenz genannt oder auch andere Befragungen. Ich habe mich so ein bisschen gefragt, bei diesem Steuerungssystem mit den vier Elementen, ob das nicht auch denkbar wäre, auch eine Beteiligung der Bürger:innen mitaufzunehmen?

Petra Ringmann: Auf alle Fälle! Also wir machen das vor allen Dingen auch auf Projektgruppenebene beispielsweise. Und wir können sicherlich uns auch vorstellen, dass wir im Prinzip Bürger:innen da miteinbeziehen, in die sie betreffenden Entscheidungen oder halt auch Grundsatzentscheidungen. Das haben wir tatsächlich auch getan. Unsere Erfahrung ist aber auch oftmals, zum Beispiel beim Kinder- und Jugendbeirat: Natürlich haben wir auch die politischen Ebenen und Gremien, wo wir natürlich Beteiligung im Prinzip haben und herbeiführen können. Es ist halt so auch die Erfahrung, dass das Interesse bei Bürger:innen dafür, sich einzubringen, natürlich ganz besonders dann hoch ist, wenn es sie persönlich betrifft. Aber wie gesagt, das ist wirklich der Fall. Wir haben eine ganz, ganz tolle engagierte Bürgerin, die sich wahnsinnig stark macht für Menschen mit Inklusionsbedarf. und die immer wieder auch Anfragen gestellt hat und Anregungen gegeben hat. Und die Bürgerin haben wir mittlerweile in unsere strategischen Projekte mit einbezogen, als Expertin und als Ratgeberin.

00:49:09

Benjamin v. d. Ahe: Sie haben es gerade schon kurz Ihre Zusammenarbeit mit den politischen Ausschüssen, also mit dem Schulausschuss und dem Jugendhilfeausschuss, angedeutet. Ich habe heute noch mit einer Kollegin gesprochen, die Wolfsburg ein bisschen besser kennt, die auch bei Ihnen vor Ort war und mir auch erzählt hat, wie spannend und progressiv dort auch Ihre Zusammenarbeit ist. Also, so die Vorstellung, ich war ja selber auch mal in einem Ausschuss in der Kommune, dass man gemeinsam auf eine Klausur fährt, beispielsweise, das ist wirklich keine Selbstverständlichkeit. Genau, wir wollten heute wirklich sehr stark, eher auch mal für die Höher:innen hier auf dieses Steuerungssystem insgesamt mal schauen. Sehr spannend ist auch, dass in der Stadt Wolfsburg zu diesem Steuerungssystem übrigens auch noch ein Zielsystem gehört und eine Wirkungsorientierung. Wir werden Wolfsburg auch als Best Practice oder Leuchtturm dokumentieren. Heute war es uns aber erst mal wichtig, diese vier Elemente zu zeigen, weil wir auch glauben oder davon überzeugt sind, dass sich das eben auch transferieren lässt auf andere Kommunen. Dass das sehr niedrigschwellig ist, dass sich das für kleinere und größere Organisationszusammenschlüsse anwenden lässt. Von meiner Seite eine abschließende Frage. Frau Ringmann, was haben Sie sich denn für

die Zukunft vorgenommen? Wo wollen Sie noch mehr schaffen? Vielleicht mal so ein, zwei Beispiele, die Ihnen auch persönlich wichtig sind.

Petra Ringmann: Wir wollen auf alle Fälle noch mal schauen, dass wir gerade im Rahmen der AG Fachplanung auch perspektivisch sowas wie einen sozialräumlichen Zoom hinbekommen. Das ist sozusagen ein Stück die Königsdisziplin. Ansonsten ist es uns unglaublich wichtig, jetzt auch alle Abteilungsleitungen mitzunehmen und in Sachen Veränderungsmanagement noch mal einen Fokus zu legen, um zu schauen: Okay, die Veränderungen sind da, sie werden kommen. Wie schaffen wir das auch ein Stück uns da zu professionalisieren weiterhin und nichtsdestotrotz das Thema Resilienz auch gut im Blick zu haben? Und wir werden dann sicherlich an der einen oder anderen Stelle auch noch mal im Rahmen des Haushaltskonsolidierungsprozesses gucken, inwiefern wir auch Synergien aufspüren können, Doppelstrukturen abbauen können. Hier gibt es sicherlich viele Ansatzpunkte. Und wie gesagt, auch das wird sich kurzfristig und mittelfristig dann nochmal ergeben.

„Genau! Also wo wir anlanden, ist noch nicht so ganz klar. Das muss es aber auch noch nicht. Wir sind sozusagen auf der Reise und bewegen uns auf diesem Schiff sozusagen in eine Richtung, und ich finde, das ist schon mal großartig und ein großer Erfolg.“

00:51:24

Simone C. Gaul: Spannend. Und sie sagten ja selber auch schon: Der ganze Prozess ist eine Reise und das ist ja nicht nächstes Jahr beendet.

Petra Ringmann: Genau! Also wo wir anlanden, ist noch nicht so ganz klar. Das muss es aber auch noch nicht. Wir sind sozusagen auf der Reise und bewegen uns auf diesem Schiff sozusagen in eine Richtung, und ich finde, das ist schon mal großartig und ein großer Erfolg.

Simone C. Gaul: Ja, das ist super! Ich würde sagen, Ben, wir wünschen alles Gute auf der Reise, Frau Ringmann!

Petra Ringmann: Ja, vielen Dank!

Simone C. Gaul: Und ich bedanke mich schon mal für die ganzen sehr, sehr spannenden Einblicke die wir bekommen durften!

Petra Ringmann: Vielen Dank für Ihr Interesse! Und an der Stelle auch noch mal das herzliche Angebot an andere Kommunen: Wer jetzt Interesse bekommen hat, darf sich gerne sozusagen melden! Und wir schätzen sehr auch den interkommunalen Austausch, weil wir immer auch sehr daran interessiert sind: Wie läuft es eigentlich woanders und was können wir von anderen an der Stelle auch nochmal abgucken?

Benjamin v. d. Ahe: Das ist doch ein tolles Angebot! Dann auch von mir vielen, vielen Dank und tschüss!

Simone C. Gaul: Tschüss!

Petra Ringmann: Ja, tschüss!

00:52:27

Simone C. Gaul: Ja, und bevor wir Sie jetzt in die Sommerpause entlassen, liebe Hörerinnen und Hörer, haben wir auch dieses Mal wieder einen Praxistipp. Heute kommt er von Judit Teichert. Judit Teichert ist Coach und Beraterin. Und wir haben sie gefragt, was sie für Tipps hat, wie man in Wandelprozessen mit den Gefühlen von Mitarbeitenden und Führungskräften umgehen kann. Denn, das sagt auch Judit Teichert: Veränderungsprozesse können auch schmerzhaft sein! Und das zu akzeptieren und vor allem auch zu thematisieren, das sei sehr wichtig. Hier kommt also ihr Tipp - oder eigentlich sind es genau genommen drei.

Nachgefragt

„Eine andere Strategie kann einfach auch sein, selber Vorbild zu sein, für das, was einen das selber kostet, oder die Opfer, die man selber bringen muss.“

00:53:05

Judit Teichert: Ganz häufig ist es eher so, dass die Emotionen und vor allem auch das, was möglicherweise an Verlusten oder an eben unangenehmeren Folgen, von den Veränderungsprozessen auf die Menschen zukommt, dass das fast eher wie tabuisiert wird. Ich höre ganz häufig so Sätze dann wie: „Na ja, jetzt, wir wollen ja jetzt hier keine schlafenden Hunde wecken!“ und „Da sticht man in so ein Wespennest!“ und „Wer weiß, was dann alles hochkommt!“ und aus unserer Sicht ist aber genau das, was passieren muss. Also man muss eben einerseits natürlich nach vorne schauen und schauen: Was ist die große Vision? Was ist das Positive an der Zukunft? Was lockt und wo möchte man hin?

Und gleichzeitig ist es aber eben auch wichtig, die Verluste, die damit einhergehen, und die unangenehmen Emotionen, die damit einhergehen, das sichtbar zu machen und zu benennen. Und ich glaube, zu diesen Bausteinen gehören aber natürlich ganz, ganz viele verschiedene Strategien, wie man das machen kann. Also das eine ist natürlich, eben diese Verluste sichtbar zu machen. Das heißt auch aktiv nachzufragen als Führungskraft oder als die Person, die den Wandel mitführt. Was gibt es an Ärger oder was gibt es an Befürchtungen? Was muss noch mal öffentlich benannt werden? Was muss noch mal gehört werden oder auch anerkannt werden, damit Menschen in den neuen Situationen oder neuen Konstellationen gut zusammenarbeiten können?

Eine andere Strategie kann einfach auch sein, selber Vorbild zu sein, für das, was einen das selber kostet, oder die Opfer, die man selber bringen muss. Ich erlebe häufig gerade im öffentlichen Bereich, dass so die Opfer, die Führungskräfte darbringen, häufig was mit Kontrolle zu tun haben. Also, es könnte sowas sein, wie dann auch öffentlich anzuerkennen: Das ist total schwer für mich, hier mehr Verantwortung abzugeben. Das bedeutet für mich, ich habe weniger Kontrolle. Ich fühle mich wahnsinnig verantwortlich dafür und ich mache mir dann Sorgen, dass ich für verantwortungslos gehalten werden könnte oder dass Dinge schiefgehen und ich das nicht mehr geradebiegen kann, und dann werde ich meiner Rolle nicht gerecht.

So was auch öffentlich zu machen, hilft andern sehr, dabei auch die eigenen Opfer zu bringen oder die Verluste in Kauf zu nehmen, denn sie sehen unsere Führungskräfte hadern auch damit und müssen da auch ihren Beitrag leisten.

Und als letztes vielleicht noch: An vielen Stellen, gerade wenn Organisationen das schaffen, das explizit zu machen, was auch schwierig daran ist, was Einbußen oder Kosten oder Opfer sind, dann ist es total wichtig, das vielleicht auch ein bisschen bewusst zu gestalten. Ich glaube, Abschiedsrituale können in dem Zusammenhang einfach auch wirklich sehr helfen, explizit den Strich zu ziehen und zu sagen: Das alles ist schwer und wir lassen's jetzt gehen, damit wir dann jetzt nach vorne schauen können, gemeinsam.

00:55:49

Simone C. Gaul: Das war unser Praxistipp und damit verabschieden wir uns dann auch. Das war unsere zehnte und letzte Folge der zweiten Staffel des Kommunen-Podcasts. Wir hoffen, Sie konnten etwas mitnehmen aus unserem Podcast, konnten über Dinge nachdenken, konnten sich inspirieren lassen und haben vielleicht auch den einen oder andern Tipp bekommen, den sie sogar selbst umsetzen konnten.

Und ich möchte auch noch mal für unsere kleine Umfrage zu unserem Podcast werben. Wir wüssten gerne: Was hat Ihnen gefallen, was können wir in einer dritten Staffel vielleicht besser machen? Haben Sie möglicherweise sogar ein ganz konkretes Thema oder eine Frage, zu der Sie sich eine Podcast Folge wünschen würden? Oder sogar mehrere? Wenn Sie fünf Minuten für uns übrighaben, dann würden wir uns sehr freuen. Den Link zur Umfrage finden Sie in den Show Notes. der Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360°, und die Initiative ist ein Projekt der Auridis Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und von PHINEO.

Unterstützt wird dieser Podcast außerdem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Und ja, ich sag jetzt noch vielen Dank fürs Zuhören, machen Sie's gut und vielleicht bis bald! Tschüss!

Sprecher: Der Kommunen-Podcast. Zukunftsthemen für kommunale Gestalterinnen.