

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen

kommune360.de/kommunenpodcast

Dienst für Fortschritt: Was braucht Verwaltung jetzt – und was kann weg?

Folge 24 (Staffel 3) | 10.12.2024

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Initiative Kommune 360°
- Dr. Sebastian Jarzebski, Agentur neues handeln
- Dr. Martin Florack, Wissenschaftscampus NRW sowie Stadt Oberhausen
- Iris Bothe, Stadt Wolfsburg
- Lisa Witter, Apolitical Foundation

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 und dritte Staffel entstehen mit Unterstützung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



Tldh. - 8 Take Away Botschaften

- **Verwaltung muss sich von unnötigen Routinen lösen** – Viele Abläufe bestehen nur aus Gewohnheit, ohne echten Mehrwert.
- **„Ich bin nicht zuständig“ sollte verschwinden** – Statt Verantwortung abzuschieben, braucht es mehr lösungsorientiertes Denken.
- **Mut zur Veränderung entsteht durch Vertrauen** – Führungskräfte sollten Rahmen schaffen, in dem Mitarbeitende sich trauen, Neues auszuprobieren.
- **Agilität ist kein Allheilmittel** – Nicht jede Verwaltungsaufgabe profitiert von agilen Methoden, es braucht gezielte Anwendung.
- **Veränderung gelingt in kleinen Schritten** – Zu große Projekte scheitern oft, während kleine Erfolge nachhaltigen Wandel ermöglichen.
- **Besseres Wissensmanagement ist essenziell** – Wissen geht oft durch Personalwechsel verloren, digitale Lösungen und Dokumentation sind gefragt.
- **Mehr echte Gemeinschaft wagen** – Verwaltung sollte stärker bereichsübergreifend arbeiten und unterschiedliche Perspektiven einbeziehen.
- **Freude, Dankbarkeit und Offenheit fördern Wandel** – Ein positives Mindset hilft, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Intro

00:00:11

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

Simone Gaul: Hallo und herzlich willkommen zu einer neuen Folge des Kommunen-Podcasts. Wir haben ja eine Weile jetzt keine Folgen veröffentlicht, aber jetzt sind wir wieder da. Diesmal mit einer kleinen Sonderfolge oder eigentlich sind es sogar zwei.

Manuela Dorsch: Ja genau, wir dachten uns nämlich jetzt im Winter, da verbringen ja viele von uns auch mehr Zeit zu Hause, lassen vielleicht so ein Stück weit das Jahr Revue passieren. Und da wollten wir Ihnen, liebe Hörerinnen und Hörer, gerne noch ein kleines Inspirationspäckchen mit auf den Weg geben. Wir haben zwei Sonderfolgen dabei für Sie, die sich mit dem Thema Wandel in Verwaltung nochmal ein bisschen, ich würde sagen, von oben, von der Meta-Ebene beschäftigen und auch von oben drauf schauen.

Simone Gaul: Und wir, das sind wieder meine wunderbare Co-Moderatorin Manuela Dorsch von der Initiative Kommune 360° und ich, Simone Gaul.

Manuela Dorsch: Ja und was genau haben wir jetzt vor? Vielleicht kennen Sie ja schon unsere letzte Staffel. In der letzten Staffel ging es vor allem um das Thema Führung und auch Kooperation. Also was können Führungskräfte eigentlich tun, um ihre Verwaltung voranzubringen und natürlich auch ihre Mitarbeitenden zu unterstützen?

Simone Gaul: Und wir haben in dieser Staffel eben schnell gemerkt, wow, es gibt so viele tolle, engagierte Menschen da draußen, die wirklich Bewegung in Verwaltung bringen wollen, die neue Ideen haben, die mutig sind, Dinge auszuprobieren. Aber wir haben eben auch gemerkt, oft liegen dann doch ganz schön viele Steinchen auf dem Weg. Also in der Realität sind viele Konzepte dann doch gar nicht so leicht umzusetzen.

Manuela Dorsch: Ja, wenn man täglich damit beschäftigt ist, so viele Hindernisse zu umschiffen, dann ist das auf Dauer natürlich auch sehr anstrengend und diese Wirklichkeit ist manchmal auch richtig fies. Und das kann natürlich auch frustrierend sein. Und genau da wollen wir jetzt in diesen beiden Sonderfolgen, die wir mitgebracht haben, nochmal genauer hinschauen an diese Schnittstelle zwischen Vision und Wirklichkeit. Und rund um dieses Thema haben wir hier bei der Initiative Kommune 360° auch wieder ein Festival organisiert in diesem Jahr. Und bei diesem Festival ging es drei Tage genau darum. Also um Visionen, natürlich auch Zukunftsträume und aber auch die Stolpersteine auf dem Weg dahin. Und wir hatten am Festival spannende Vorträge, Workshops und natürlich super wichtig, vor allem viel Austausch.

Simone Gaul: Und Manuela und ich, wir beide hier vom Kommunen-Podcast, waren natürlich auch dabei. Wir waren mit Mikro und Kopfhörern unterwegs und mit zwei Tüten. Eine kleine blaue Tüte, das war so wie so eine Art Altpapiertüte für uns. Da hatten wir Platz für alle möglichen Dinge, die weg können. Abläufe, Mechanismen, Routinen, Dinge, die nerven, die wir wirklich nicht mehr brauchen. Und dann hatten wir noch eine zweite Tüte dabei mit lauter bunten Regenbogen drauf.

Manuela Dorsch: Und Süßigkeiten drin.

Simone Gaul: Ja, genau. Und Süßigkeiten drin. Und vor allem mit lauter mutmachenden Ideen von Speaker:innen des Festivals, aber auch von Teilnehmenden. Wir haben die Menschen gefragt, was habt ihr für Tipps? Was kann die Verwaltung bereichern? Was kann unsere Arbeit bereichern? Und was wollen wir in Zukunft eben wirklich gar nicht mehr haben? Was soll weg?

Manuela Dorsch: Genau. Und diese Eindrücke vom Festival, die wollen wir jetzt mit Ihnen teilen, liebe Hörerinnen und Hörer. Und dafür nehmen wir Sie mit auf unsere Reise zum Silent Green. Das ist der Festivalort in Berlin, an dem wir uns drei Tage lang getroffen haben.

(Musik)

Stimmen von Teilnehmer:innen des Festivals

00:03:31

„In meinem Auge: Was stört mich? Weißt du, das ist so viel. Da kann ich mich gar nicht entscheiden.“

„Letztendlich veraltete Strukturen und Sichtweisen.“

„Hierarchie um der Hierarchie willen. Möchte ich nicht mehr.“

„Persönliche Befindlichkeiten.“

„E-Mails ins Nichts und diese schreckliche Zeitverschwendung, die damit einhergeht.“

„Bist du mal für ein ganz normales Thema den richtigen Ansprechpartner hast, hast du irgendwie eine Tapetenrolle Organigramme ausgerollt.“

„Ich renne von Meeting zu Meeting und immer wenn wir was machen wollen und erwirken wollen, machen wir da erstmal ein Meeting, um daraus zu finden, wie es denn geht und so weiter. Und es ist wahnsinnig ineffizient.“

„Es ist einfach nur auf Diversität gedacht. Es fängt bei offenen Türen an, die eben von mir aus bordsteinlos sind oder Aufzug bedienen. Das ist die Sprache.“

„Einfache Dinge können kompliziert werden.“

(Musik)

00:04:27

Simone Gaul: Einfache Dinge können kompliziert werden. Das fasst ja eigentlich einiges nochmal ganz gut zusammen. Manuela, diese kleine Collage, die wir gerade gehört haben, da ging es ja wirklich darum, was nervt euch eigentlich in eurem Arbeitsalltag? Das haben wir die Teilnehmenden gefragt.

Manuela Dorsch: Ja, und das hat auch total resoniert mit mir, also auch mit meinen Erfahrungen aus meiner eigenen Verwaltungszeit. Und ich glaube, es deckt sich auch so mit diesem Bild, das aufgeht, wenn Leute an Verwaltung denken. Wie ist Verwaltung eigentlich? Und ich finde es total interessant, weil irgendwie haben alle klar, was weg muss. Und dann würde ich sagen, na gut, dann lass es uns halt wegtun. Aber ich glaube genau hier kommt auch dieser Clash nochmal zwischen Vision und Wirklichkeit. So einfach ist es eben nicht. Und deswegen beschäftigen wir uns in diesem Inspirationspäckchen ja auch damit. Also wie können wir den Weg dorthin gemeinsam auch gut gestalten?

Simone Gaul: Wir haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, diese Begriffe auf kleine Kärtchen zu schreiben und in die blaue Tüte zu werfen. Und ich muss sagen, diese Tüte, die ist ganz gut voll geworden. Aber das Schöne war ja, die meisten Menschen waren eben trotzdem nicht resigniert, sondern voller Tatendrang. Und das fand ich auch sehr beeindruckend.

Manuela Dorsch: Ja, und ich glaube, das ist ja auch die Idee von so einem Austausch, dass man auf der einen Seite irgendwie das, was mich frustriert, auch mal benennen kann und loswerden kann und auch mit Menschen drüber sprechen, die vielleicht den gleichen Frust teilen. Aber dass man da natürlich auch nicht stehen bleibt, denn wir wollen natürlich auch Inspiration und positive Impulse setzen.

00:05:53

Simone Gaul: Genau. Ich bin dann mit unserem kleinen Mikro zu den Speakerinnen und Speakern des Festivals gegangen, unter anderem eben auch zu Teilnehmenden natürlich.

Und jetzt hören wir doch mal, was Sebastian Jarzebski aufgeschrieben hat, was seiner Meinung nach in die blaue Tüte kann.

Sebastian Jarzebski: Okay, das schreibe ich erstmal. Denk nochmal eine Sekunde drüber nach.

Simone Gaul: Sebastian Jarzebski ist Kommunikationsberater. Er leitet die Agentur neues handeln. Und er berät da eben auch Politik und Verwaltung und er kennt sehr, sehr viele Strukturen ziemlich gut.

Sebastian Jarzebski: Ich sage ja wahrscheinlich dazu nochmal ein bisschen was. Ich habe Verweise aufgeschrieben. Ich finde das ein ganz komisches Wort. Und zwar meine ich damit, also so dieses klassische, ja, ich konnte nicht, weil dies, ich kann ja nicht, weil das oder weil der oder. Es ist immer so ein Verweis auf mögliche Hinderungsgründe, die im Idealfall eigentlich keinen interessieren sollten. Es geht, darum geht es nicht, weil es immer wie eine Entschuldigung auch klingt, so für mich. Und da geht es nicht ums Gelingen. Ja, es geht nicht um Erfolg oder so, sondern es geht um das überhaupt ins Handeln kommen. So und deswegen können Verweise weg.

Simone Gaul: Was kommt noch in die Tüte?

Sebastian Jarzebski: Zaudern. Also das ist für mich das Gleiche, also oder geht, schlägt in die gleiche Kerbe, weil es geht auch da darum, also ins Machen zu kommen. Also ich glaube, dieses Gerede über Veränderungen und das Primat von Kommunikation und wir müssen alle mitnehmen. Und man redet so viel über Dinge, die nichts mit dem eigentlichen Handeln zu tun haben. Da wird eine Strategie entwickelt über drei Jahre. Und in meinem Eindruck ist es so, dass diese Prozesse häufig angestoßen sind, weil man dann doch zaudert, einfach direkt ins Handeln zu kommen und direkt Dinge anzupacken. Und deswegen kann auch das Zaudern weg.

Manuela Dorsch: Ja, es sind spannende Punkte. Also im Grunde sind es ja beides nochmal Aufforderungen, sich selbst nicht zu bremsen. Also weder sich selbst innerlich zu bremsen durch Zaudern, noch irgendwie äußerlich bremsen lassen durch zum Beispiel Verweise.

„Ich glaube, Vertrauen ist ein Begriff, den würde ich gerne reinwerfen, weil der ist ganz zentral. Weil es geht um Vertrauen in sich selbst, Vertrauen in die Kolleg:innen, Vertrauen in das Gute, um es jetzt mal so pathetisch zu sagen. Aber es geht darum, dass wir uns einander vertrauen, dass auch wir nicht irgendwie es abkriegen, wenn es doch schief läuft oder oder oder.“

Simone Gaul: Ja, und dazu passt dann auch, was er anschließend auf meine nächste Frage gesagt hat, weil ich habe ihn natürlich auch gefragt, was er in die Bonbon-Tüte werfen möchte. Also was er uns noch an positiven Ideen mitgeben kann.

00:08:10

Sebastian Jarzebski: Ich glaube, Vertrauen ist ein Begriff, den würde ich gerne reinwerfen, weil der ist ganz zentral. Weil es geht um Vertrauen in sich selbst, Vertrauen in die Kolleg:innen, Vertrauen in das Gute, um es jetzt mal so pathetisch zu sagen. Aber es geht darum, dass wir uns einander vertrauen, dass auch wir nicht irgendwie es abkriegen, wenn es doch schief läuft oder oder oder. Und deswegen glaube ich, ist Vertrauen ein utopischer Begriff, den ich gerne reinwerfen würde. Ich schreibe den mal auf.

Manuela Dorsch: Ja, er ruft ja quasi total dazu auf, einfach mal zu machen. Und ich glaube, dieses einfach mal zu machen, das sagt sich immer so leicht. Und gleichzeitig braucht es dafür eben auch ganz, ganz unbedingt Vertrauen. Denn wenn ich einfach mal mache, dann weiß ich ja auch noch nicht so genau, was danach passiert. Das heißt, es kann natürlich auch sein, dass

ich Fehler mache, dass Fehler passieren. Und um dabei loszulaufen, brauche ich natürlich die Sicherheit und auch das Vertrauen, dass wenn ich das mache und den Mut habe, das zu tun, dass ich dann auch weichfalle.

Simone Gaul: Voll, so habe ich es auch verstanden. Und ich finde, dass er da auch ein sehr, sehr schönes erstes Bonbon in unsere Tüte reingeworfen hat, weil dieses Vertrauen genau also einerseits als Führungskraft, dass ich wirklich den Rahmen stecke, dass Vertrauen wachsen kann und dass ich Vertrauen ermögliche, aber eben auch, dass ich anderen Menschen wirklich Vertrauen schenke. Das ist ja auch total zentral.

Manuela Dorsch: Ja, und dann glaube ich, wenn ich das tue, so wie du es gerade beschrieben hast, dann kann das Zaudern weg und auch die Verweise können weg. Auf jeden Fall nochmal ein wichtiger Punkt, den er macht.

00:09:42

Simone Gaul: Lass uns mal weitergehen. Ich fand dann ziemlich spannend, was mir anschließend Martin Florack erzählt hat. Herr Florack ist Politikwissenschaftler und Geschäftsführer des Wissenschaftscampus NRW in Oberhausen. Und außerdem leitet er aber auch innerhalb der Stadt den Bereich Integrierte Stadtentwicklung und Statistik. Also er ist sozusagen auf beiden Seiten unterwegs. Und bisher haben wir ja ganz viel immer über Mut gesprochen in diesem Podcast, auch generell, auch in den anderen Folgen und so. Und auch über diese Bereitschaft zu scheitern, was ja gerade auch Herr Jarzebski gesagt hat. Na ja, und eine wichtige Rolle spielen immer wieder agile Arbeitsmethoden. Die sind ja meistens auch eher positiv belegt gewesen, oder?

Manuela Dorsch: Würde ich schon sagen, ja. Auf jeden Fall ist Agilität immer so ein Baustein der fällt, wenn man auch darüber nachdenkt, wie ist eigentlich die Verwaltung der Zukunft? Was brauchen wir da?

Simone Gaul: Jetzt lass uns mal Reinhören, was Martin Florack gesagt hat, was in die Kann-weg-Tüte rein soll. Oh, das ist interessant. Was hast du aufgeschrieben?

00:10:44

Martin Florack: Agilität. Aber das ist ein bisschen kontraintuitiver gemeint, als es auf dem Zettel steht. Mein Eindruck ist, dass unter diesem Stichwort agiles Arbeiten oder Agilität eigentlich was wiederkommt, was vor ein paar Jahren anderen Namen hatte. Also New Public Management hat das auch schon mal geheißen und dann könnte es irgendwie Verwaltungsstrukturreform oder sowas nennen. Und ich glaube, dass das nicht hinreichend in Betracht zieht, welche Pfade Organisationen schon gegangen sind und zu viel von sozusagen Rezeptwissen vermittelt, was am Ende in der Praxis scheitert. Und ich glaube, dass es am Ende wenig Nachhaltigkeit produziert. Und ich glaube, es ist aus zweierlei Gründen schwierig für eine Verwaltung und deswegen, glaube ich, nicht adäquat. Nicht nur für Verwaltung, sondern auch für eine politische Seite. Diese Agilitätsidee bietet ja auch die Chance oder Gefahr des Scheiterns. Und ich glaube, es gibt viele Bereiche in der Verwaltung, da darf man auch nicht scheitern. Und zwar, weil das das Wesen von Verwaltung ist, nicht scheitern zu dürfen. Da muss man sauber arbeiten. Scheitern ist keine Möglichkeit. Da gibt es viele Bereiche, wo das nicht gut ist, das auszuprobieren. Und wo ich auch anders als in der Unternehmenswelt dann Probleme mit Geld zuschmeißen kann, das kann ich nicht in der öffentlichen Verwaltung, und zwar mit gutem Recht, weil es öffentliche Mittel sind und weil es Verantwortung gibt. Und es gibt auch auf der politischen Ebene wenig Rückhalt dafür, weil auch politische Akteure nicht scheitern können. Also scheitern wird selten akzeptiert. Fehlerkultur gibt es schon nicht. Und Scheitern ist hochgradig politisch gefährlich. Das macht man einmal und danach macht man es nicht. Und da, glaube ich, ist der Begriff ein bisschen fadenscheinig.

Simone Gaul: Das fand ich jetzt nämlich doch sehr interessant. Und ich glaube, er hat auch einen wichtigen Punkt, dass man eben in der Verwaltung nicht alles übertragen kann, was vielleicht in der freien Wirtschaft funktioniert. Mein Impuls war dann aber trotzdem, zumindest so im Denken, wäre Agilität doch wahrscheinlich ziemlich hilfreich, wenn man neue Wege sucht. Eigentlich ermuntern wir ja dazu immer, oder?

Martin Florack: Ja, vielleicht. Aber man muss es in einer bestimmten Dosis verabreichen, sozusagen. Es hilft ja nichts, wenn eine Verwaltung, die auf ganz andere Regeln gepolt ist, man denen jetzt sagt, ihr müsst jetzt komplett umdenken. Weil wer würde das von uns schon machen? Also jeder von uns ist ja auch Gewohnheitstier. Wenn man uns sagt, jetzt müsst ihr aber alles von heute auf morgen anders machen, weil das ist jetzt sozusagen nicht mehr state of the art. Damit geht ja auch ein Entwertungsdiskurs einher. Also das sendet ja auch das Signal, das ist jetzt irgendwie schlecht. Also jedenfalls kommt es oft als Bewertung an. Und damit, glaube ich, kann man mehr Schaden anrichten, als man im positiven Sinne bewirken kann.

00:13:09

Manuela Dorsch: Ja, auf jeden Fall. Also ich glaube, das ist dieses Spannungsfeld. Verlässlichkeit, ja. Aber was bedeutet dann irgendwie vielleicht auch Verlässlichkeit um jeden Preis? Also ich glaube, das Beispiel, das wir immer bringen, ist, wenn alle mal einen Tag lang 100 Prozent Dienst nach Vorschrift machen, was passiert eigentlich? Und die Reaktion, die wir bekommen, ist oft auch ein Lachen. So dieses, oh Gott, das möchte ich mir irgendwie vielleicht gar nicht vorstellen, was dann passiert. Vielleicht stoppt dann auch alles und es geht gar nichts mehr vorwärts. Das erinnert mich auch daran, dass man natürlich auch schaffen muss, alle mitzunehmen in solchen Prozessen. Und es soll auch nicht passieren, dass dann die Menschen überfordert sind, wenn irgendwie alles neu, alles anders sein soll. Es geht ja auch um die Befähigung der Menschen. Also da bin ich dann wieder bei Themen der Personalentwicklung in Verwaltung. Was brauchen Menschen eigentlich, um in solchen Prozessen auch gut aktiv mitwirken zu können und ihren Beitrag zu leisten?

„Für mich ist das auch eine zu starke Gleichmacherei. Also es negiert einfach, dass wir ganz unterschiedliche Menschen haben mit unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten in der Verwaltung, die wir aber auch in der Vielfalt an der Stelle auch brauchen. Und wovon Menschen dann an der Stelle etwas erwartet wird, was sie letztlich abhängt und was dann auch keine guten Arbeitsleistungen mehr produziert. Und ich würde mir da wirklich ein bisschen mehr Differenzierung wünschen.“

Simone Gaul: Zusammen mit Martin Florack war Iris Bothe auf der Bühne und auch dann nach ihrem Auftritt bei mir am Mikro. Iris Bothe ist Dezernentin. Sie leitet den Bereich Jugend, Bildung, Integration und Soziales in der Stadt Wolfsburg. Und sie sagt zu diesem ganzen Thema.

Iris Bothe: Für mich ist das auch eine zu starke Gleichmacherei. Also es negiert einfach, dass wir ganz unterschiedliche Menschen haben mit unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten in der Verwaltung, die wir aber auch in der Vielfalt an der Stelle auch brauchen. Und wovon Menschen dann an der Stelle etwas erwartet wird, was sie letztlich abhängt und was dann auch keine guten Arbeitsleistungen mehr produziert. Und ich würde mir da wirklich ein bisschen mehr Differenzierung wünschen. Und das macht auch manchmal im Diskurs gerade, ich sag mal mit denjenigen, die für New Work zuständig sind oder Smart City, dass dann der Eindruck erweckt wird, die haben jetzt den Stein der Weisen erfunden. Und es findet auch eine Abqualifizierung sozusagen von Arbeitsweisen statt, die aber wirklich ausgesprochen auch in ihrer Art progressiv sind, auch kundenzentriert sind, bürgerzentriert sind. Und deswegen müssen wir einfach aufpassen, dass sich nicht Menschen dann darüber setzen oder so. Es gibt nicht die eine Lösung, sondern es gibt eben eine Vielfalt von Lösungen. Und da wäre die Aufgabe eben genau zu gucken, wo ist das angebracht, und nicht irgendwie ein Rezept hervorzuholen, mit dem man angeblich alles lösen kann.

Martin Florack: Ich glaube, da steckt auch noch so ein Wertigkeitsdreh mit drin. Ich mache nochmal ein anderes Begriffspaar auf, wo mir das jedenfalls in meiner Erfahrung begegnet ist. Die Unterscheidung zwischen konzeptioneller und operativer Arbeit. Das ist aus meiner Sicht

eine systematische Unterscheidung. Das heißt aber nicht, dass das Konzeptionelle wichtiger ist als das Operative. Das ist ja keine Frage von Wichtigkeit, sondern von Arbeitsteilung. Und meine Erfahrung ist jedenfalls oft, wenn man sagt, da hätte ich jetzt gern konzeptionelle Arbeit, dass man das sozusagen als Reaktion erntet, das wäre jetzt wichtiger als nur das operative Geschäft. Und das ist natürlich fahrlässig, weil ohne operatives Geschäft nichts von den Konzepten jemals das Licht der Öffentlichkeit erblicken würde. Das, glaube ich, steckt da so ein bisschen mit drin bei der Frage, was ich vermitteln. Also die, die agil arbeiten, sind toll, und die anderen sind sozusagen die routinierten Schafe, die in der gleichen Herde immer mit trotten. Und das ist wirklich eine ungute Entwicklung.

00:16:13

Simone Gaul: Was ich jetzt so mitnehme aus diesem Punkt ist, es gibt halt keine Schablone, die irgendwie auf alles passt.

Manuela Dorsch: Ja, ich würde gerne an die Differenzierung, die Iris Bothe aufgemacht hat, auch anknüpfen. Also ich glaube, die Prüffrage, die wir uns stellen sollten, ist, wo braucht es eigentlich was? Also Agilität ist ja nicht per se einfach besser als alles andere. Es gibt ja durchaus wertvolle Prozesse, die in Verwaltung laufen, die auch ihren Sinn und Zweck erfüllen. Das Beispiel, das wir immer haben, wenn ich einen Personalausweis beantragen will, dann ist das ein ziemlich einfacher Prozess, den kann ich in die Linie geben, und das Ziel wird gut erreicht. Und wenn es dann aber um Themen wie gelingendes Aufwachsen geht, dann, glaube ich, merkt man schon, dass es auf jeden Fall komplizierter wird, weil da ja auch viele Fachbereiche, Ämter, Ressorts dran beteiligt sind, die einfach miteinander sich abstimmen müssen. Das heißt, ich glaube, man braucht so eine Balance zwischen dem Bestehenden und das auch gut zu nutzen für das, was man es haben will, aber natürlich auch eine Erkundung von Neuem, um neue Lösungen zu finden.

Simone Gaul: Iris Bothe hat dann auch noch einen eigenen kleinen Zettel für die blaue Tüte gemacht und hat aufgeschrieben, was sie findet, was weg soll.

Iris Bothe: Ich habe aufgeschrieben: ich bin nicht zuständig. Gerade die Pandemie hat wirklich ja noch mal eine Menge Anstrengungen verursacht und eine andere Form von Belastbarkeitsgrenze haben dazu geführt, dass dieser Satz, ich bin nicht zuständig, wieder sehr, sehr häufig fällt. Und das merken auf der einen Seite Bürger, die dann sozusagen von A nach B wieder transferiert werden, genauso, wenn man eben halt untereinander zusammenarbeitet. Und da glaube ich einfach, da wäre es wünschenswert, dass man wirklich einfach sagt, wenn eine Frage an der Stelle kommt, dass man einfach überlegt, wer kann die beantworten und wie kann man sozusagen damit umgehen. Also, weil das einfach auch was mit dem zwischenmenschlichen Miteinander macht und neben allen Organisationsentwicklungsprozessen oder so, muss man einfach sagen, es ist Beziehungsarbeit. Und es funktioniert da besonders gut, wo ich wirklich einen großen Fokus darauflege, darauf, dass die Beziehungen sozusagen sowohl nach innen als auch in meiner Haltung zum Bürger an der Stelle gepflegt werden. Und das fängt eben mit diesem Satz an, ich bin nicht zuständig, der sollte weg.

00:18:21

Manuela Dorsch: Ja, ich bin nicht zuständig, wer hat es noch nicht gehört? Das kann ich auch total unterschreiben. Also, ich glaube, sowohl wenn wir in Richtung Bürger:innen gucken, als auch wenn wir innerhalb des Teams schauen, das Gefühl zu haben, dass Probleme auch gehört werden, man ernst genommen wird und dass sich Leute eben zuständig fühlen für das Anliegen, das man hat, ist super, super wichtig.

„Ich glaube, dass es wichtig ist, ein bisschen Mut und Vertrauen zu haben, die Dinge wirklich in kleine Portionen zu packen und dann wirklich ein Learn zu haben, ein Erfolgserlebnis. Es kann ja auch mal was nicht funktioniert haben, wo man dann einfach lernt, wie kann ich es beim nächsten Mal an der Stelle anders machen.“

Simone Gaul: Ja, macht total Sinn. Also kenne ich auch persönlich so, wenn ich zu irgendwelchen Ämtern gehe, weil ich was brauche und dann mir die Leute sagen, ja, da bin ich aber nicht zuständig, macht mich wahnsinnig, weil ich immer denke so, wo ist aber die Lösung? Wer kann mir denn dann helfen? Also irgendwie so eine Lösungsorientierung wäre schön. Iris Bothe hat aber natürlich auch noch was für unsere Süßigkeitentüte gehabt. Wir wollen ja jetzt nicht hier so im Negativen bleiben.

00:19:08

Iris Bothe: Ich habe mal aufgeschrieben: Mut und Vertrauen für kleine Schritte nach vorne. Ich glaube, dass es wichtig ist, ein bisschen Mut und Vertrauen zu haben, die Dinge wirklich in kleine Portionen zu packen und dann wirklich ein Learn zu haben, ein Erfolgserlebnis. Es kann ja auch mal was nicht funktioniert haben, wo man dann einfach lernt, wie kann ich es beim nächsten Mal an der Stelle anders machen. Und so mich aber auch nach vorne an der Stelle zu bewegen. Also mehr so zu gucken, die Schildkröte zu sein und vielleicht nicht, ich sag mal, der, weiß ich nicht, die Rennmaus oder mir fällt jetzt gerade kein anderes ein, aber es gibt ganz schnelle Tiere. Gepard, danke, danach habe ich gesucht. Also wirklich eher sozusagen tatsächlich dann die kleinen Schritte an der Stelle zu machen. Wir machen häufig die Sachen zu groß und damit werden sie eigentlich nicht mehr, sie werden nicht händelbar und dann sind die Leute natürlich auch irgendwie deprimiert oder die Prozesse verhungern oder sie verfallen dann in der Schublade. Also von daher ja Mut und Vertrauen für den ersten kleinen Schritt.

Simone Gaul: Mut und Vertrauen für kleine Schritte.

Manuela Dorsch: Ja, das kann ich auch total unterschreiben. Das sagen wir ja auch ganz oft in der Initiative. Die kleinen Schritte, also nicht immer der große Wurf. Das kann ich eigentlich persönlich verändern? Was liegt in meinem Handlungsspielraum? Welchen kleinen Schritt kann ich jetzt, morgen, übermorgen gehen und einfach mal loslegen damit? Simone hat denn, wir haben ja schon gehört, Martin Florack, ambivalent, was Agilität angeht. Hat er denn auch noch was Positives aufgeschrieben? Also hat er einen Tipp für uns auch?

„Also wir haben ganz systematisch zum Beispiel versucht, diese Stadtentwicklungsthemen uns zusammenzutun zum Beispiel mit Leuten aus der Theater- und Kunstwelt. Und das hat erstmal Irritationen zur Folge, aber die Irritation löst ja meistens was aus. Also deswegen dieses aus Irritationen herrührende Kollateralwissen woanders. Und dann denke ich, ach stimmt, so könnte ich auch drüber nachdenken oder da finde ich was, das nutze ich jetzt mal für meinen Fall.“

00:20:44

Simone Gaul: Ja klar, hat er auch. Das war ganz interessant.

Martin Florack: Ich habe Kollateralwissen aufgeschrieben. Vielleicht auch nur aus meiner persönlichen Erfahrung geprägt, dass man, also ich jedenfalls die oft die Erfahrung mache, man nimmt aus ganz kuriosen anderen Zusammenhängen auf einmal was mit, was mir bei dem hilft, woran ich gerade sitze. Und das hat damit aber nicht unbedingt was zu tun. Von so ganz praktischen Sachen, also man schreibt irgendwie von mir aus auch einen wissenschaftlichen Text oder was Fachliches und man liest im Parallel irgendwie ein gutes Buch und da steht was drin, was einen animiert, was anderes zu schreiben oder was zu formulieren. Oder aber aus anderen Sphären was mitzunehmen. Also wir haben ganz systematisch zum Beispiel versucht, diese Stadtentwicklungsthemen uns zusammenzutun zum Beispiel mit Leuten aus der Theater- und Kunstwelt. Und das hat erstmal Irritationen zur Folge, aber die Irritation löst ja meistens was aus. Also deswegen dieses aus Irritationen herrührende Kollateralwissen woanders. Und dann denke ich, ach stimmt, so könnte ich auch drüber nachdenken oder da finde ich was, das nutze ich jetzt mal für meinen Fall. Das finde ich total super und das ergibt sich, das war eben

schon mal Thema bei dem anderen Stichwort, eigentlich auch durch Begegnungen und durch Zufallsbegegnungen. Und die fallen sozusagen hinten runter, wenn man sich immer verabredet, wenn man effizienzgetrennt immer das macht, woran ich gerade arbeite, dann fällt dieses Kollateralwissen gerade weg. Da würde ich wünschen, dass Leute systematisch danach suchen, sich anregen zu lassen und auf abseitigen Pfaden unterwegs zu sein.

Manuela Dorsch: So die Inspiration, was kann ich denn aus ganz anderen Arbeitsbereichen lernen? Wo kann ich denn vielleicht hinschauen, wo ich nie gedacht hätte, dass ich da Inspiration herkrähe und kann trotzdem was übertragen? Auf jeden Fall ein super, super wertvoller Tipp.

Simone Gaul: Wollen wir noch mal ein paar Tipps von Teilnehmerinnen und Teilnehmern hören?

Manuela Dorsch: Auf jeden Fall.

Simone Gaul: Okay, warte, dann habe ich hier eine kleine Collage.

Stimmen von Teilnehmer:innen des Festivals

„Schickt nicht für jeden Driss eine E-Mail, greift einfach mal zum Telefonhörer und ich glaube, man kommt schneller zum Ziel. Das würde viele Sachen einfacher machen. Einfach ganz simpel redet und macht nicht alles am Rechner.“

00:22:26

„Ich habe tatsächlich aufgeschrieben Wissensmanagement, weil ich bin in der Begleitung von Prozessen unterwegs und wir haben festgestellt, dass es ein großes Problem ist, sobald ein Personalwechsel stattfindet, man im Grunde irgendwie von vorne anfangen kann, weil Wissen nicht nachgehalten ist. Also ein funktionierendes Wissensmanagement. Genau, das ist eine gute Ergänzung, funktionierendes Wissensmanagement.“

„Ich habe Vertrauen in die Zukunft und dass man gemeinsam was Schönes entwickelt und dass da alle daran teilhaben. Warum ist das wichtig? Um den Prozess voranzubringen, also das, was unsere Idee ist, unser Ziel ist.“

„Motivierte, mitdenkende Menschen um mich herum.“

„Also für mich besonders beizubehalten sind gemeinsame Ziele und Visionen, die Mitarbeitende gemeinsam voranbringen möchten.“

„Schickt nicht für jeden Driss eine E-Mail, greift einfach mal zum Telefonhörer und ich glaube, man kommt schneller zum Ziel. Das würde viele Sachen einfacher machen. Einfach ganz simpel redet und macht nicht alles am Rechner.“

„Tatsächlich ist es schon die Teilnahme bei Veranstaltungen wie dieser, weil mir das total hilft, mal so einen Halbblick von außen, den ich natürlich nicht habe, ich bin ja innen, aber trotzdem so ein bisschen Stopp zu machen und zu gucken, wie das so läuft und dass das teilweise auch wirklich so kleine Impulse sind, die ich dann mitnehmen kann.“

„Bei einer Veranstaltung wie dieser, wenn man sich austauscht mit anderen, dann merkt man, es ist gar nicht so, dass es wahnsinnig neu ist oder so weiter, sondern einfach nur, ja klar, es kann ja auch so einfach sein.“

„Wir müssten vielleicht einfach nur an der und der Stelle drehen, dann geht es auch.“

00:24:07

Manuela Dorsch: Das macht dann doch auch noch mal etwas mehr Mut, würde ich sagen, oder? Als der Anfang dieser Folge.

Simone Gaul: Voll. Eine Speakerin auf der großen Bühne hatten ihr ja auch noch eingeladen, Lisa Witter. Lisa Witter leitet die Apolitical Foundation, das ist auch eine Politikberatung im weitesten Sinne und sie berät wirklich Regierungen verschiedener Länder auf der Erde eigentlich, also sehr hochkarätig. Sie kommt super viel rum und beobachtet auch überall auf der Welt, wie sie dann selbst sagt, so im Grunde ganz ähnliche Mechanismen, weil egal, wo wir sitzen, eigentlich beschäftigen uns doch alle die gleichen Themen. Und ihren Blick jetzt noch mal so von ganz weit außen fand ich auch noch mal super spannend. Ich habe sie auch zuerst erstmal gefragt, was, liebe Lisa, kann weg?

Lisa Witter: I think a really important thing to overcome is having only two gears: on or off, good or bad. I think learning that there are multiple gears to live in. Sometimes you need to be fast, sometimes you need to be slow, sometimes you need to be skeptical, sometimes you need to be open, sometimes you need to be a little open. Just having more ways of operating than good or bad, that worked, that didn't, just open up the mind a little bit. So very kind of binary thinking. No, goodbye.

Simone Gaul: Ich übersetze noch mal kurz, was sie gesagt hat. Binäres Denken muss weg. Zu denken, dass es nur zwei Möglichkeiten gibt, gut oder schlecht. Und sie sagt eben, man muss offen sein für die Zwischentöne, wie sie es dann auch formuliert, für die Grautöne.

Lisa Witter: Its also being open to the gray sometimes, not having to have everythings figured out before you do it. You want guardwalls, like you don't want to do things that gonna hurt people, but you have to try new things. Carefully.

Simone Gaul: Sie sagt dann, natürlich muss man auch Rücksicht nehmen, man darf niemanden verletzen und so, aber man muss eben Dinge ausprobieren. Und dann habe ich sie auch noch gefragt, was sie denn in die, naja, eben positive Tüte werfen möchte, was sie da für Tipps für uns hat. Is there something you want to put in the candybag for the people here?

“Freude, Dankbarkeit und Gemeinschaft. Freude bei der Arbeit und im Leben generell hilft immer. Dankbarkeit für die Dinge, die gut sind, also dass man sich eben nicht nur auf dieses ganze Negative fokussiert. Und dann hat sie noch gesagt Gemeinschaft. Und diesen dritten Punkt, da sagt sie, dass sie den für besonders wichtig hält und dass sie aber auch sich sorgt um diesen Begriff und um dieses Konzept.”

00:26:32

Lisa Witter: One of the things that i talked about today, is the three things that we really need in this difficult times are joy, community and gratitude. So I want to put three cards in there. But having a practice of all of those really helps.

Simone Gaul: Sie hat drei Begriffe genannt. Freude, Dankbarkeit und Gemeinschaft. Freude bei der Arbeit und im Leben generell hilft immer. Dankbarkeit für die Dinge, die gut sind, also dass man sich eben nicht nur auf dieses ganze Negative fokussiert. Und dann hat sie noch gesagt Gemeinschaft. Und diesen dritten Punkt, da sagt sie, dass sie den für besonders wichtig hält und dass sie aber auch sich sorgt um diesen Begriff und um dieses Konzept.

Lisa Witter: This is the one I most worried about and i think the one we have the most opportunities. In our polarized societies people tend to only want to be with people, who agree with them.

Simone Gaul: Sie sagt nämlich: In unserer polarisierten Gesellschaft, wollen alle eigentlich immer am liebsten nur mit denen sich umgeben, die genau gleich sind wie sie selbst. Und dass wir wieder lernen müssen, uns auch mit Menschen zu umgeben und auseinanderzusetzen, mit denen wir halt eben nicht einer Meinung sind. Also, dass man wirklich raus muss aus den Bubbles, raus aus der Komfortzone. Und wenn wir das nicht aushalten lernen, sagt sie, dann können wir auch nicht wirklich eine Gemeinschaft sein.

Lisa Witter: We need to relearn how to be uncomfortable with each other. And you can't really have community and there are really a few people you agree a 100% with. Right. Very a few people that are exactly like you. We need more social cohesion and that requires discomfort and acceptance. This I think you can't set in this, we can't actually really be a real community ... in the candy bag.

Simone Gaul:
Very inspiring. Thanks.

00:28:06

Manuela Dorsch: Ja, super spannend und ein Riesenthema. Also binäres Schablonendenken muss weg. Und wir brauchen Freude, Dankbarkeit und echte Gemeinschaft. Drei superschöne Konzepte, wie ich finde, die sie da mitgebracht hat.

Simone Gaul: Die aber halt eben ja auch nur funktionieren, wenn wir Gegensätze aushalten. Genau, das fand ich schon echt nochmal spannend. Auch so dieses zu gucken, wo geht man auch wirklich vielleicht in den Konflikt, oder?

Manuela Dorsch: Ja, und ich glaube, das lässt sich schon auch auf Verwaltung übertragen. Also wenn wir sagen, wir sind in Gesellschaften nur in unseren eigenen Bubbles unterwegs, dann könnte man ja auch sagen, naja, so ein Amt, so ein Ressort, so ein Fachressort, das ist ja auch wie so eine eigene Bubble. Also da gibt es irgendwie etablierte Abläufe, es gibt Prozesse. Man kennt die Kolleginnen, man weiß irgendwie, wie die Arbeitskultur ist. Und wenn ich dann irgendwie im Kontext von zum Beispiel gelingendem Aufwachsen plötzlich mit so einem anderen Amt, mit so einer anderen Arbeitskultur zusammenarbeiten soll im Sinne der Bürger:innen, dann ist da natürlich auch der Perspektivwechsel gefragt und dieses Einlassen, wie es Lisa ja auch gesagt hat, eben auf andere Perspektiven, weil ich selber ja auch wahrscheinlich ein Stück weit gechallengt werde in dem, was ich schon immer so gemacht habe.

Simone Gaul: Also eigentlich auch wieder so ein Plädoyer für Offenheit und für Perspektivwechsel. Apropos Mut und Süßigkeiten. Ihr habt ja auch Kekse verteilt auf dem Festival. Das fand ich ganz schön. Wie so Glückskekse, hat jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer einen Keks bekommen und da drin waren Sprüche, aber halt eben keine Glückskeksweisheiten, sondern mutmachende Sprüche. Die habe ich mir von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dann vorlesen lassen und jetzt so gegen Ende unserer Folge können wir uns das ja auch mal anhören, oder?

Manuela Dorsch: Ich liebe sie.

Stimmen der Teilnehmer:innen des Festivals
00:29:51

„Einfach mal Probieren. Ab heute mache ich hier Dienst für Fortschritt.“

„Du brauchst immer nur genug Mut für den nächsten Schritt, nicht für die ganze Treppe.“

„Ein weiser Mensch sagte einmal, wenn nichts sicher ist, ist alles möglich.“

„Einfach mal probieren, trau dich weiter zu gehen, könnte schön da sein.“

„Sieh's doch mal so, wenn du nichts änderst, wird sich auch nichts verändern.“

„Kleiner Reminder, du veränderst die Zukunft mit dem, was du heute tust.“

„Einfach mal probieren, freu dich über alles, was du schon geschafft hast.“

„Ein weiser Mensch sagte einmal, die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten. Albert Einstein“

„Sieh's doch mal so, viel zu oft wird vergessen, dass es ja auch klappen könnte.“

„Kleiner Reminder, kleine Schritte sind besser als keine Schritte.“

„Sieh's doch mal so, Vertrauen ist die schönste Form von Mut.“

„Bei mir steht, sieh's doch mal so, wenn du nichts änderst, ändert sich nichts.“

00:31:01

.....
Manuela Dorsch: Also ich liebe unsere Keks-Kollage tatsächlich und auch wie es die Teilnehmenden uns nochmal mitgegeben haben.

Simone Gaul: Was hast du mitgenommen aus diesem bunten Mix an Eindrücken, Meinungen, Impulsen?

Manuela Dorsch: Also was auf jeden Fall alles gezeigt hat, was wir gerade gehört haben, wenn wir nochmal an den Anfang zurückdenken, diese O-Töne, dieses Ach, das ist das Bild, das aufkloppt, so ist Verwaltung. Wer uns jetzt gut zugehört hat, hat glaube ich auch gemerkt, dass Verwaltung irgendwie auch ganz anders ist. Also dass es den Teil auch gibt und dass es super viele spannende Ansätze gibt und Menschen, die irgendwie jetzt schon jeden Tag mal Kleinigkeiten ausprobieren, Dinge anders machen und eben eigentlich ganz anders sind, als man denkt, dass Verwaltung so ist. Und das macht mir auf jeden Fall auch Mut für die Zukunft.

Simone Gaul: Voll, mir auch. Also einfach, ich habe mir ganz stark nochmal so mitgenommen, ja, Offenheit und einfach auch nicht so verbohrt jetzt hinter manchen Prinzipien stehen oder sowas. Ich fand diesen Punkt mit der Agilität auch sehr interessant.

.....
Simone Gaul: Ja, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, das war jetzt die erste von unseren zwei winterlichen Sonderfolgen, die nochmal so ein bisschen, ja, von außen auf dieses ganze Konzept Wandel in der Verwaltung schauen wollten.

Im zweiten Teil, den Sie dann bald hören können, da sprechen wir mit einem Mann, der lange zu Wandel und Veränderung geforscht hat. Und dann ist er selbst Oberbürgermeister geworden und hat selbst erfahren, wieso Veränderung eben gar nicht immer so leicht von der Hand geht, wie wenn man es von außen vielleicht einfach mal anstoßen möchte.

Manuela Dorsch: Genau, wir haben nämlich in der nächsten Sonderfolge Uwe Schneidewind zu Gast. Er hat lange für das Wuppertal-Institut gearbeitet und geforscht und ist jetzt, er hat sozusagen die Seite gewechselt und ist seit einigen Jahren Bürgermeister von Wuppertal.

Simone Gaul: Und wir freuen uns natürlich sehr, wenn Sie Reinhören. Er hat auch wirklich ein paar sehr, sehr spannende Sachen gesagt, das können wir schon mal verraten.

Manuela Dorsch: Genau, und schreiben können Sie uns natürlich auch wie immer an podcast@kommune360.de. Unser Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360° und die Initiative ist ein Projekt der Auridis-Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Phineo GAG. Unterstützt wird dieser Podcast außerdem vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend.

Simone Gaul: Tschüss.

Manuela Dorsch: Tschüss, machen Sie es gut.

(Musik)