

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen

kommune360.de/kommunenpodcast

Brauchen wir einen Diensteid für Transformation? – Uwe Schneidewind über langfristigen Kulturwandel und kurzfristige Politikagenden



Folge 25 (Staffel 3) | 11.12.2024

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Initiative Kommune 360°
- Uwe Schneidewind, Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal

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. - 9 Take Away Botschaften

- **Mut wird belohnt**, nicht nur Regelkonformität – Verwaltung braucht eine Kultur, in der Innovation anerkannt wird.
- **Politik denkt oft kurzfristig** – Langfristige Transformationen sind schwer umzusetzen.
- **Experimentieren braucht Rückendeckung** – Mitarbeitende müssen neue Wege ausprobieren können, ohne Angst vor Fehlern.
- **Verwaltung ist attraktiver als ihr Ruf** – Städte bieten Purpose und Karriere Möglichkeiten, kommunizieren das aber schlecht.
- **Kultureller Wandel dauert 10–15 Jahre** – Viele Mitarbeitende warten ab, ob neue Führungsansätze wirklich bleiben.
- **Geld- und Personalmangel hemmen Innovation** – Oft fehlt es an Ressourcen, nicht an Ideen.
- **Regulierungsdruck blockiert pragmatische Lösungen** – Überkomplizierte Vorschriften verhindern Veränderung.
- **Digitalisierung und KI als Chance** – Automatisierung kann Verwaltungsprozesse effizienter machen.
- **Junge Menschen bringen Zukunftsenergie** – Sie sind offen für Wandel und treiben Innovationen voran.

Intro

Sprecher: Der Kommune Podcast. Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen.

Uwe Schneidewind: In so einer Verwaltung gibt es auch immer solche Inseln des Möglichen. Lob gibt es vom Oberbürgermeister nicht dafür, dass man irgendwie was gesetzlich korrekt eingehalten hat, sondern Lob gibt es, wenn man sich was getraut hat.

00:00:44

Simone Gaul: Hallo und herzlich willkommen zum Kommunen-Podcast. Wir sind heute nochmal hier zusammen, Manuela Dorsch aus dem Team von Kommune 360° und ich, Simone Gaul.

Manuela Dorsch: Hallo.

Simone Gaul: Wir haben Ihnen, liebe Hörerinnen und Hörer, ja in unserer letzten Folge schon versprochen, dass wir zwei kleine Sonderfolgen für diese Winterzeit für Sie haben, die ein bisschen Inspiration bringen und nochmal so einen Blick von außen auf das Thema Change und Veränderung in der Verwaltung. Vielleicht haben Sie die letzte Folge ja schon gehört, da ging es um das Festival, das Kommune 360° veranstaltet hat und verschiedene Perspektiven auf „wo crashen eigentlich Wunsch und Wirklichkeit aneinander“ bei diesem Thema. Wenn Sie noch nicht reingehört haben, dann können Sie es gerne tun.

Manuela Dorsch: Ja und auch in der Sonderfolge, die wir heute dabei haben, geht es um ähnliche Themen. Simone, du hast es gesagt, die Themen Inspiration, Vision und natürlich auch der ganz große Wurf, die Transformation und dafür haben wir heute einen sehr spannenden Gast gewinnen können für unsere Folge heute, nämlich Uwe Schneidewind.

Simone Gaul: Er ist Politiker für die Grünen, er ist Wirtschaftswissenschaftler, er war Professor, zuerst in Oldenburg an der Uni, dann in Wuppertal und zwar für Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit und dann war er zehn Jahre lang Präsident des Wuppertal-Instituts, hat dort auch weiter geforscht zum Thema Nachhaltigkeit und Transformationsforschung und das klingt alles ganz schön spannend.

Manuela Dorsch: Ja und wir hören auch gleich nochmal genauer natürlich, was sich dahinter verbirgt. Uwe Schneidewind hat dann aber sozusagen die Seite gewechselt und seit vier Jahren arbeitet er jetzt in der Praxis. Er ist nämlich Oberbürgermeister für die Stadt Wuppertal.

Simone Gaul: Also jemand, der beide Seiten kennt, der geforscht hat, wie Wandel und Transformation gelingen können und der dann aber eben auch selbst erlebt hat, wie es in der Praxis funktioniert oder halt eben auch nicht.
Hallo Herr Schneidewind, wir freuen uns sehr, dass Sie da sind.

00:02:23

Uwe Schneidewind: Hallo, ich freue mich auch dabei zu sein.

Manuela Dorsch: Ja Herr Schneidewind, können Sie uns auch nochmal erklären, was genau haben Sie denn eigentlich am Wuppertal-Institut gemacht?

Uwe Schneidewind: Ja, ich meine das Wuppertal-Institut setzt ja dort auf, wo dann die naturwissenschaftliche Klimaforschung aufhört und das Wuppertal-Institut fragt mit Politikwissenschaftlern, Soziologen, Wirtschaftswissenschaftlern, Ingenieuren, Ingenieurinnen, wie können eigentlich Strategien aussehen, um diese Planeten unter solchen Randbedingungen dennoch nachhaltiger und klimagerecht zu machen. Und das geht dann durch alle Transformationsfelder. Die Frage, wie sieht die Energieversorgung der Zukunft aus?

Wie kriegen wir eine Kreislaufwirtschaft hin? Wie müssen wir unser Mobilitätssystem neu organisieren? Aber Städte und die Veränderungen in Städten haben immer eine ganz besondere Rolle gespielt, weil ja in den Städten ganz viele dieser Themen zusammenkommen. Und das erklärt dann vielleicht auch, warum dann so ein Reiz da war, dann gerade auf einer Ebene einer Stadt die Seite zu wechseln.

00:03:20

Simone Gaul: Was hatten Sie denn von außen damals für ein Bild von Verwaltung, wenn Sie so versucht haben, mit Städten auch zusammenzuarbeiten?

Uwe Schneidewind: Also von außen, es gibt ja oft einen sehr, sehr skeptischen und eher zweifelnden Blick auf das, was Verwaltung heute leistet. Man spricht ja dann oft auch von den bürokratischen Hemmnissen. Und das war mit einer der positivsten Überraschungen. Also zu sehen, gerade in Stadtverwaltung, wie hoch der Anteil hoch engagierter Menschen ist, die oft bewusst in Stadtverwaltung gegangen sind, weil sie ihre Stadt voranbringen wollen.

Simone Gaul: War das denn auch bei Ihnen persönlich die Motivation, in die Verwaltung oder beziehungsweise in die Politik zu gehen? Also weil Sie Ihre Stadt voranbringen wollten und Dinge verändern?

Uwe Schneidewind: Ja, absolut. Also ich meine, ich habe ja über 20 Jahre dann zur Veränderung und Transformation in Gesellschaften geforscht, gearbeitet, Politik beraten. Und das war diese faszinierende Chance, jetzt selber vieles von dem mit anstoßen zu können. Also dieser Veränderungsimpuls, das war die Hauptmotivation. Und gleichzeitig ist das eben eine große Herausforderung, weil man merkt, politische Prozesse oft sehr, sehr stark am Hier und Jetzt ausgerichtet sind. Irgendwie die Themen zu lösen, die gerade da sind. Also eine mittel- und langfristige Transformationsagenda, auch wenn das in der Rhetorik oft eine Rolle spielt, doch in der politischen Logik eher eine Herausforderung darstellt. Also das war auch eine wichtige Erfahrung in dem Amt. Jetzt böse formuliert, könnte man zuspitzen, eigentlich sollte jemand, der eine wirkliche Transformationsagenda hat, nicht in die Politik gehen, weil es sich unendlich schwer macht. Und dann in den Widerstand zu vielen gerät, denen es eher darum geht, Machtpotenziale abzusichern.

„Also ich meine, ich habe ja über 20 Jahre dann zur Veränderung und Transformation in Gesellschaften geforscht, gearbeitet, Politik beraten. Und das war diese faszinierende Chance, jetzt selber vieles von dem mit anstoßen zu können. Also dieser Veränderungsimpuls, das war die Hauptmotivation. Und gleichzeitig ist das eben eine große Herausforderung, weil man merkt, politische Prozesse oft sehr, sehr stark am Hier und Jetzt ausgerichtet sind.“

Manuela Dorsch: Klingt jetzt auch ein bisschen ernüchternd, würde ich sagen. Mich würde auch nochmal interessieren, der Sprung aus der Theorie in die Praxis. War das für Sie so ein richtiger Sprung ins kalte Wasser oder war das jetzt vielleicht auch gar nicht so kalt, wie man sich das vielleicht vorstellt?

Uwe Schneidewind: Ja, also ich meine, es war für mich eben durchaus ein ganzes Stück wärmer, weil ich jetzt ja nicht irgendwie ein Biologe oder naturwissenschaftlicher Klimaforscher war. Ich habe ja Transformationsforschung, ich habe Managementforschung gemacht. Ich habe

Politik sehr intensiv mit der Art der Forschung, die wir am Wuppertal-Institut gemacht haben, beraten. Also insofern war das, worüber ich nachgedacht habe, hatte ja ganz viel mit dem dann zu tun, was jetzt in der neuen Aufgabe auch anstand. Insofern war der Sprung nicht so groß, wie wenn man jetzt als Insektenforscher vielleicht Oberbürgermeister wird.

00:16:13

Simone Gaul: Aber wie wurden Sie denn wahrgenommen? Also eine gewisse Distanz zur Praxis ist ja trotzdem da. Sie haben der TAZ auch mal ein Interview gegeben und gesagt, die schlimmste Diffamierung war, dass manchmal Leute über Sie gesagt haben, ach, da kommt der Herr Professor. Das ist ja schon eine gewisse Distanz.

Uwe Schneidewind: Absolut. Also man muss eben sehen, sobald man sich in die politische Arena bewegt, läuft natürlich der Mechanismus auch des politischen Gegners ab. Wo sind eigentlich die Flanken und die Schwachstellen? Dass man sagt, okay, jetzt das, was normalerweise passiert, das ist eigentlich jemand, der hat es nicht verstanden, der hat es nicht drauf, das ist eher so ein armer Hans Wurst. Das war bei mir ein Stück schwerer möglich. Aber dieses Professor sein, und das ist ja auch ein Diskreditierungsmuster, das immer wieder wohl erprobt ist, als Chiffre dafür, dass der jemand ist, der zwar schön schlaue redet, aber der eben Professor ist und nichts umgesetzt bekommt. Und gerade weil wir auch am Wuppertal-Institut ja sehr, sehr stark mit diesem Zugang gearbeitet haben, wir brauchen auch in der gesellschaftlichen Realität sehr, sehr viel mehr Mut zum Ausprobieren für Experimente. Und auch das lässt sich dann natürlich sehr leicht diskreditieren, wenn man sagt, aha, da ist der Herr Professor, der jetzt alle Wuppertalerinnen und Wuppertaler zu Laborratten machen will. Also das war dann das Muster und das war am Anfang durchaus sehr hart.

00:07:40

Simone Gaul: Total interessant, weil eigentlich sagen ja alle, dass dieser Mut, dass genau das gefordert wird. Und diese Stärke wird jetzt aber umgedeutet in eine Schwachstelle.

Manuela Dorsch: Wir sagen das in der Initiative auch immer so, wie du gerade gesagt hast, Simone. Dieser Mut, was auszuprobieren, ist super wichtig und macht auch aus unserer Sicht einen großen Teil einer modernen Verwaltung aus. Herr Schneiderwind, was gehört denn aus Ihrer Sicht noch dazu? Also was ist Ihre Vision einer modernen Verwaltung?

Uwe Schneidewind: Ja, also ich glaube, der Mut ist ganz zentral und der ist aber sehr voraussetzungsreich. Also der braucht in den Verwaltungen, in der Organisation ganz viel Rückendeckung. Es muss klar sein, dass derjenige, der was riskiert und damit auch eine höhere Form und Wahrscheinlichkeit hat, auch Fehler zu machen, dass der in der Situation, im Falle des Fehlers nicht alleine dasteht. Weil Verwaltung hat ja von ihrer Grundverständnis erstmal die Aufgabe, berechenbare, reproduzierbare und rechtssichere Prozesse zu organisieren. Auch ich schwöre ja sozusagen mit Amtsantritt, dass ich die Gesetze wahren werde. Das heißt also, das, worauf ich verpflichtet werde, ist nicht, ich schwöre, dass ich die Stadt voranbringe und dass ich den Mut habe, immer wieder Innovation zu erzeugen. Nein, ich schwöre darauf, dass ich die Gesetze wahre. Und die Gesetze wahrt man häufig am leichtesten, wenn man auf Nummer sicher geht, nochmal rückfragt oder im Notfall lieber Sachen gar nicht macht, weil sie ja kritisch sein könnten. Das heißt, sie brauchen dann große Rückendeckung in der Organisation, wenn ich immer wieder in die Graubereiche gehe. Sie sagen, na, ich gehe gerade so an die Grenze dessen, was gerade gesetzlich noch zulässig ist, um Bewegung zu erzeugen. Das ist eine ständige Dialektik. Und das kommt in diesem sehr engen Gesetzesrahmen, die wir haben, auch immer wieder an Grenzen. Und darum heißt, eine wirkliche Experimentierkultur kann in Verwaltung nur entstehen, wenn wir auch mehr regulatorische Freiräume bekommen. Eigentlich ist das Experimentieren, dass ich was traue und mutig sein, ist eigentlich das Antiprogramm zu dem, was Verwaltung eigentlich programmiert ist. Und dafür die Möglichkeitsräume zu schaffen, das ist sehr ambitioniert, aber es ist, glaube ich, wichtig. Und darum lohnt es sich eben dafür zu kämpfen.

„... der Mut ist ganz zentral und der ist aber sehr voraussetzungsvoll. Also der braucht in den Verwaltungen, in der Organisation ganz viel Rückendeckung. Es muss klar sein, dass derjenige, der was riskiert und damit auch eine höhere Form und Wahrscheinlichkeit hat, auch Fehler zu machen, dass der in der Situation, im Falle des Fehlers nicht alleine dasteht.“

Manuela Dorsch: Was bei mir jetzt gerade noch gedanklich aufgeplopt ist, ist auch das Wort Haltung, also Haltung von Führungskräften. Würden Sie sagen, ist es denn dann damit getan, ich erweitere die Gesetze, der Spielraum ist da, dann nutzen ihn die Leute schon oder braucht es da vielleicht auch noch mehr?

Uwe Schneidewind: Ja, also gerade in einem System, das ja anders programmiert war, braucht es diese Haltung, braucht es das Vorleben. Und ich meine, das passiert ja auch über die Anerkennungs- und Gratifikationsmechanismen. Also ich glaube, jetzt in der Wuppertaler Verwaltung weiß jeder, Lob gibt es vom Oberbürgermeister nicht dafür, dass man irgendwie was gesetzlich korrekt eingehalten hat, sondern Lob gibt es, wenn man sich was getraut hat. Und jemand, der wieder irgendwas verhindert hat, aber mir dann stundenlang erklärt, warum das das einzig gesetzlich Mögliche war und er völlig korrekt gehalten hat, der weiß ganz genau, er geht ja aus dem Oberbürgermeisterbüro mit einem hoch frustrierten Oberbürgermeister und kriegt kein bisschen Lob dafür, dass er alles korrekt gemacht hat. Und da haben Sie dann Führungskräfte, die dann auch mitziehen. Aber Sie haben natürlich in der Organisation, habe ich dann auch solche, die geradezu einen tierischen Spaß daran haben, mir die Vermerke zu schreiben und sagen, schade, wenn Sie wollten, zwar das und das, aber ich erkläre Ihnen nochmal, warum das einfach nicht ging. Und sich richtig drüber freuen, wie sich der Oberbürgermeister ärgert, dass wieder nichts vorangegangen ist, wo man ihm aber zeigen konnte, genau so konnte es gehen. Also das ist dann durchaus in einigen Bereichen auch Kulturkampf in so einer Verwaltung. Und vieles geht dann eben nur auch über kluge Personalentwicklung, richtige Einstellungsentscheidung. Sie brauchen an den Schlüsselstellen Menschen, die dann diese Haltung auch teilen und sie in die Organisation hineintragen.

00:11:39

Simone Gaul: Aber wie schafft man es denn als Führungskraft auch mit denen zu arbeiten, die dem Wandel eher skeptisch gegenüberstehen? Also wie kann ich diese Mitarbeitenden denn dann mitnehmen?

Uwe Schneidewind: Ja, also ich meine, das passiert eben einmal eben darüber, dass ich ja auch, sagen wir mal, die Selbstverständnis und die Ängste ernst nehme und dann auch Kolleginnen und Kollegen eben sagen kann, pass mal auf, wenn du hier merkst, du fühlst dich unsicher. Du hast den Eindruck, eigentlich würde ich es auch gerne anders machen, aber ich weiß, die Gesetzeslage ist so und so, dass man dann weiß, man kann jederzeit zur Führungskraft gehen bis hin, und das ist dann auch, glaube ich, ganz wichtig, dass man sagt, pass mal auf, ich verstehe, dass du jetzt hier nicht unterzeichnen willst, weil du wirklich merkst, das widerspricht eigentlich deinen Grundsätzen und dann auch ein Vorgesetzter bereit ist zu sagen, dann zeichne ich das mit ab. Das ist bei uns, und das geht dann ja hoch bis zu einer Kette der Oberbürgermeister, dass man sagt, mit meinem Beamtenverständnis passt das nicht mehr, aber Herr Oberbürgermeister, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie bereit sind, das mitzutragen und dann aber auch die Konsequenzen zu tragen, wenn dann jetzt jemand klagt und wir die Klage verlieren, dann möchten wir einfach, dass Sie das auch zeichnen. Also diese Bereitschaft, die muss dann da sein, und dann entsteht irgendwann auch das Vertrauen.

Simone Gaul: Da geht es ganz viel um Sicherheit, oder?

Uwe Schneidewind: Absolut, ja. Also das ist, ich meine, das macht ja auch unseren deutschen Staat so wertvoll, dass du eben jetzt hier nicht mit lauter Hasardeuren in so einer Verwaltung zu tun hast, die, weil sie heute mal gute Laune haben, sozusagen einen großzügigen Tag haben und alles durchgehen lassen, am nächsten Tag sind sie mit dem falschen Bein aufgestiegen und handeln extrem streng. Und Bürger A fragt sich, hey, das kann doch jetzt nicht sein. Da war Bürger B, hatte die gleichen Voraussetzungen, nur weil der am Tag vorher eine gute Laune hatte, hat der das genehmigt bekommen und ich nicht. Vor Verwaltung gilt natürlich, jeder ist vor dem Gesetze gleich. Darum haben wir ja auch Gesetze. Und diese Sicherheit, die Transformationen dann vielleicht hier und da behindert, ist auf der anderen Seite natürlich ein total hohes Gut, weil sie diese Berechenbarkeit und auch diese Gerechtigkeit von Verwaltung ja am Ende gewährleistet. Und dieser schmale Pfad, der ist extrem voraussetzungsvoll.

Simone Gaul: Haben Sie das Gefühl, dass sich in Ihrem Haus was verändert hat, seit Sie da sind? Also, dass die Menschen mit einer mutigeren Haltung auch anders umgehen können als vorher? Passiert ein Wandel?

Uwe Schneidewind: Ja, also ich glaube, es passiert schon eine Veränderung. Also in der Anfangsphase, und so dreieinhalb Jahre sind in so einer Organisationskultur eher eine Anfangsphase, bekommen die, die diese Werte und solche Haltungen leben, eben auch mehr Selbstbewusstsein und Mut, das in ihren Bereichen zu praktizieren. Aber wirklich für einen langfristigen Kulturwandel braucht es ganz andere Zeitperioden, weil Sie haben natürlich viele in der Verwaltung, die sagen, ich habe schon viele Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister kommen und gehen sehen. Also ich mich jetzt mal komplett umstelle, schaue ich mal, ob das wirklich bleibt so mit der Ausrichtung. Und darum haben Sie so strukturelle Strukturwandel in solchen Organisationen, die bekommen Sie dann oft erst nach 10 oder 15 Jahren hin, wenn dann allen klar ist, okay, es kommen immer mehr Menschen mit so einer Haltung in die Organisation. Meine Karriere hängt auch davon ab, ob man sich darauf einlässt. Und daher wird man diesen Kulturwandel, also wird sich dann wirklich erst zeigen, wenn dann über eine lange Zeit das als Kulturorientierung stabil bleibt.

00:15:16

Manuela Dorsch: Mich würde noch interessieren, wir haben ja jetzt auch immer durch die Linse des Top-Down drauf geschaut, also ein neuer OB mit einer neuen Haltung, mit einer anderen Haltung bringt frische Ideen. Und Führungskräfte haben natürlich auch eine wichtige Rolle. Würden Sie denn sagen, dass dieses Top-Down-Mandat etwas ist, ohne dass es gar nicht geht? Also braucht man dieses Top-Down-Mandat in der Verwaltung? Und was kann ich denn als Mitarbeitende machen, wenn ich dieses Mandat nicht habe? Also das hören wir sehr oft, engagierte Mitarbeitende haben das Mandat nicht und wollen aber trotzdem gerne was verändern. Was kann ich da machen?

Uwe Schneidewind: Also ich glaube, in so einer Verwaltung gibt es auch immer solche Inseln des Möglichmachens. Also das habe ich ja auch sehr positiv wahrgenommen, dass Sie einzelne Führungskräfte und Abteilungen haben, die so ein Verständnis davon haben, wir machen einfach möglich. Also und die dann eben ja auch eine gewisse Kultur verkörpern, die selbst wenn von oben dann Sicherheit, Korrektheit das Grundprinzip ist, die sich dann auch Freiräume für so ein Handeln auch aufrechterhalten. Und viel passiert natürlich einfach auch über Einstellungspolitik und Bevölkerungspolitik. Und gerade jetzt in dieser Phase des demografischen Wandels, in der wir uns befinden, also wo wir ja ganz, ganz viele Menschen, die lange in der Verwaltung waren, verlieren und neue gewinnen müssen. Da spielt natürlich schon auch so eine Gesamteinstellungspolitik eine zentrale Rolle. Also welchen Typus von Menschen möchte man für die Verwaltung gewinnen? Und angesichts dieser ganzen Transformationsherausforderung macht man auch Menschen Mut, die vielleicht gar nicht gedacht hätten, dass sie sich in Verwaltung wohlfühlen können, weil man ihnen deutlich macht, nee, wir möchten eigentlich eine möglichmachende Verwaltung. Genau darum passt du zu uns. Und wenn man die natürlich in der Organisation holt, dann fordern die das ja auch von unten

ein. Sagen, Mann, ihr habt mich jetzt hierher gelockt und jetzt merke ich, das ist trotzdem nur so ein ganz klassischer Verwaltungsapparat, weil wir diese Menschen ja halten wollen, weil sonst gehen die sonst wohin in die private Wirtschaft, erzeugt das eben auch einen Druck, dann vielleicht ein Stück mehr Ermöglichungskultur zu schaffen.

Manuela Dorsch: Haben Sie denn Beispiele oder Tipps? Also Sie haben ja schon gesagt, zum einen die Menschen, die da sind, halten und Sie haben auch angerissen, in der Verwaltung zu arbeiten, in der Verwaltung, von der wir jetzt gerade sprechen, wo man auch gestalten kann, wo man einen Purpose hat in dem, was man tut. Gleichzeitig würde ich sagen, das Image der Verwaltung von außen ist nicht immer unbedingt das. Und die Leute, die einen Job mit Purpose suchen, denken jetzt vielleicht nicht zuerst an die Verwaltung. Und wir merken in der Initiative auch, dass es da schon auch gefragt ist, dass Kommunen, ich sage mal, kreativ und moderne Personalgewinnung machen. Haben Sie da vielleicht Beispiele, wie Sie das in Wuppertal lösen? Oder Tipps auch für unsere Zuhörer:innen?

Uwe Schneidewind: Ich glaube, wichtig ist es eben einmal, sich bewusst, selber auch bewusst zu machen, was für ein hochattraktiver, Purpose-orientierter Arbeitgeber eine Stadtverwaltung ist. Denn so eine Stadt am Laufen zu halten, das dient in Wuppertal allen 365.000 Menschen, die in dieser Stadt leben. Und das verbindet sich eben mit hochinteressanten Karrieremöglichkeiten in so einem Stadtkonzern, weil gerade auch unsere engagierten Führungskräfte, die haben mal in der Sozialverwaltung angefangen. Dann waren die vielleicht in der Kommunikation und sind jetzt Führungskraft irgendeiner städtischen Gesellschaft. Also man kann, weil, sagen wir mal, der Bezugsraum und durch diese interdisziplinäre Vernetzung wirklich alle fünf Jahre, wie das mal eine unserer Top-Führungskräfte sagte, seinen Job wechseln und trotzdem beim gleichen Arbeitgeber bleiben. Und wenn sich das dann nochmal verbindet, ja, mit einer total sich verändernden Gesellschaft, dass du sagst, Mann, ich habe eine hohe Ortsbindung. Hier habe ich Familie, hier habe ich Freunde und muss eine Karriere nicht immer mit Ortswechseln verbinden. Dann ist das, glaube ich, eigentlich ein Arbeitgeber, der in dem, was auch so Wertegerüste heute für eine junge Generation sind, total gut reinpasst. Und das versuchen wir eben jetzt über unsere jungen Auszubildenden. Die sind auf den entsprechenden Social-Media-Kanälen von Insta bis TikTok jetzt auch unterwegs. Und wir haben jetzt im letzten Jahr begonnen, auch das war ein tolles Instrument, jedes Jahr so eine Konzern-Jobbörse zu machen, wo alle Einheiten der Stadtverwaltung sich mitten hier in der Innenstadt mal präsentieren. Vom Schneider in der Opern-Kostümabteilung über den Feuerwehrmann bis dann hin zum Leiter des Steueramtes. Und man in diesem Zusammenspiel dieser völlig unterschiedlichen Aufgaben und Menschen jeden Tag so eine Stadt am Laufen hält. Also das sind so Formate, mit denen wir sehr gute Erfahrungen haben.

„... selber auch bewusst zu machen, was für ein hochattraktiver, Purpose-orientierter Arbeitgeber eine Stadtverwaltung ist. Denn so eine Stadt am Laufen zu halten, das dient in Wuppertal allen 365.000 Menschen, die in dieser Stadt leben. Und das verbindet sich eben mit hochinteressanten Karrieremöglichkeiten in so einem Stadtkonzern“

00:20:00

Simone Gaul: Das klingt ja fast zu schön, um wahr zu sein. Jetzt so ein richtiger Werblock hier für die Verwaltung. Ich habe sofort Lust, den Job zu wechseln. Ich frage mich jetzt aber nochmal, wir haben jetzt ja viel über das Innere gesprochen. Wenn wir nochmal nach außen gucken, was würden Sie denn sagen, sind die größten Zwänge, die aktuell eine Gesellschaft, so eine Verwaltung so auferlegt? Also was sind denn wirklich Hemmnisse, wo Sie sagen, das blockiert? Von außen gibt es ja doch Grenzen.

Uwe Schneidewind: Ja, absolut. Was ein Riesenthema ist, sind einfach Geldressourcen. Also das, was wir da tagtäglich an Stadtaufgaben haben, vom Sozialen bis hin in den Bereich Ordnung und Co. passiert mit eigentlich strukturell viel zu wenig Personal, mit viel zu wenig finanziellen Ressourcen. Also man wird oft den eigenen Ansprüchen, was man in der Stadt erreichen will, deswegen nur bedingt gerecht. Also das ist ein Thema. Das Zweite sind diese ganz engen rechtlichen Rahmenbedingungen. Und das reicht von überbordenden Vorschriften im Bauen bis zu Vergabeprozessen, wo du immer wieder das Gefühl hast, das, was dir der normale Menschenverstand sagt, wird komplett ausgehebelt durch das, was alles an rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden muss. Und das Dritte ist dann natürlich eine Wahrnehmung, wie Sie sie am Anfang ja auch beschrieben haben, dass man dann als Verwaltung oft die Projektionsfläche ist für das, was nicht funktioniert. Nach dem Motto, aha, da die Bürokratie, die Verwaltung, die kriegen es wieder nicht hin, weil diese Sachzwänge und die Rahmenbedingungen kaum gesehen werden. Und deswegen ist auch dieses Miteinander, so eine Wertschätzungskultur in der Verwaltung und das auch sehr viel offensivere und proaktive Kommunizieren total wichtig.

„Und deswegen ist auch dieses Miteinander, so eine Wertschätzungskultur in der Verwaltung und das auch sehr viel offensivere und proaktive Kommunizieren total wichtig.“

Manuela Dorsch: Sie haben jetzt schon gesagt, es kann durchaus sein, dass durch die äußeren Rahmenbedingungen, dass man den eigenen Ansprüchen nicht immer gerecht werden kann. Und gleichzeitig haben Sie ja auch beschrieben, es gibt einfach super viele Mitarbeitende, die diesen Gestaltungsspielraum nutzen wollen, intrinsisch motiviert sind. Wie schafft man das denn, dass diese Dissonanz, also dieser Widerspruch, der da ist, einen auch persönlich nicht so sehr belastet? Also wie kann man damit gut umgehen?

Uwe Schneidewind: Ja, ich glaube, wichtig ist eben immer wieder, sich diese positiven Energien bewusst zu machen und sie zu suchen. Und auch zu sehen, was das dann macht. Jetzt über eine gute Bildungsarbeit wirklich zu merken, wie dann junge Menschen ganz andere Entwicklungschancen bekommen und die dann vielleicht 15, 20 Jahre selber wieder in der Stadt zu sehen und zu wissen, das hast du durch das, was auf den Weg gebracht wurde, bewirkt. Auch die Weiterentwicklung von einer Stadt, ob nun baulich oder auch verkehrlich. Du kannst immer wieder sehen, was die konkreten Ergebnisse sind. Aber das Wichtigste ist, sich immer wieder diese Kraftzentren positiver Energien, die es vielfältigst in der Stadtgesellschaft gibt, sich zu suchen und sich regelmäßig damit aufzuladen.

Also ich mache mir immer am Morgen eines Tages, gucke ich nochmal auf den Tag zurück, was nochmal Revue passiert, was hast du eigentlich alles gemacht? Und was waren so die ein, zwei Termine, die dir am meisten Energie gegeben haben? Und da gibt es dann immer mindestens eins bis zwei, wo man sagt, ja genau, das ist der Grund, warum es Spaß macht, hier für Verwaltung zu arbeiten und lässt dann leichter wegstecken, wenn es dann vielleicht auch zwei, drei Termine gehabt, die nicht ganz so Energie geben, sondern eher Energie konsumieren.

00:23:31

Simone Gaul: Macht es Ihnen denn Spaß? Also wollen Sie weitermachen oder sagen Sie, weiß nicht, vielleicht doch lieber wieder Wissenschaft, ist gemütlicher und nicht so konfrontativ?

Uwe Schneidewind: Also nach einer wirklich sehr intensiven und auch harten Phase am Anfang, um auch dieses psychische Coping dafür zu entwickeln, merkt man dann schon nach zweieinhalb, drei Jahren, dass es von jedem Tag an noch mehr Spaß macht, weil man dann auch natürlich spürt, man hat diese Selbstwirksamkeitserfahrung. Und ich halte es aber für extrem wichtig, dass jetzt nicht nur der eigene Spaßfaktor und die Frage, wann möchte ich das gerne weitermachen, weil für mich die Bilanz stimmt, dann das Kriterium ist, weil das ist ja dann

irgendwann die große Gefahr bei Menschen in solchen Entscheidungspositionen, dass sie irgendwann das Gefühl haben, das kann sowieso keiner besser als man selber. Für mich wird aber der zentrale Indikator sein, was tut Wuppertal gut? Und jemand mit einem hohen Transformationsanliegen, auch der von draußen kommt, der kann vielleicht viel Bewegung anstoßen, aber diese andere Funktion des Oberbürgermeisteramtes, Identifikationsfigur zu sein, auch Tröster, Verbinder, Vereiner, die kann darunter durchaus ein Stück leiden bringen. Und das wird in der Abwägung, das hängt dann ja auch davon ab, wer sind eigentlich Personen, die für so ein Amt zur Verfügung stehen, wird das zentral sein. Und nicht nur da die Frage, ob ich jetzt selber Spaß dran habe oder nicht. Für die Stadt geht es um mehr, als einen Oberbürgermeister glücklich zu machen.

Simone Gaul: Oder Sie beraten dann einen künftigen Oberbürgermeister.

Was hat denn der Theoretiker und der Professor Uwe Schneidewind jetzt gelernt in diesen dreieinhalb Jahren Praxis?

Uwe Schneidewind: Dass das Oberbürgermeisteramt ein faszinierendes Amt ist, aber wirklich so Zehnkämpferinnenqualitäten braucht. Also der Respekt vor all denjenigen, die über viele Jahre, zum Teil Jahrzehnte, ein solches Amt erfolgreich ausfüllen, ist unendlich gestiegen. Also es ist eine ganz eigene Kombination von Fähigkeiten, die es braucht, gute Oberbürgermeisterin, gute Oberbürgermeister zu sein. Diese Dynamik gewisser behindernder Mechanismen im regulatorischen, aber auch in der Art, wie Politik ihr Handeln organisiert, das ist sehr, sehr viel klarer geworden. Und das wird, wenn ich aus dem Amt irgendwann mal aussteigen sollte, mich auch sehr stark konzeptionell beschäftigen. Wie kann man damit umgehen und das auch brechen, damit es nicht überhand gewinnt, wie wir das jetzt ja zum Teil in den populistischen Dynamiken erleben. Also viel nochmal ganz anders verstanden über diesen Maschinenraum gesellschaftlicher Transformation und aber auch den Ansatzpunkten, trotzdem eine bessere Welt unter den Randbedingungen möglich zu machen.

00:26:18

Simone Gaul: Was gibt Ihnen denn zurzeit, so wenn Sie auf die Zukunft blicken, auch von Verwaltung? Also es gibt ja viele Forschende, die sind eher der Meinung, oh je, oh je, die Zeiten sind düster. Wir werden noch viel weniger Fachkräfte haben in Zukunft. Auch die Kassen sind leer. Was gibt Ihnen denn Mut, dass man diese Herausforderungen beherrschen kann irgendwie in der Zukunft?

Uwe Schneidewind: Also es sind zwei Dinge. Also was mir am meisten Mut macht, wenn ich in den Schulklassen bin und du einfach dieses nach vorne gewandte, diverse und vielfältige junge Wuppertal siehst. Also es ist einfach, du weißt, man wirklich spürt, da sind junge Menschen, die haben Lust auf Zukunft, die haben Lust auf diese Stadt, die leben in einer Selbstverständlichkeit, gerade in so Städten wie Wuppertal, mit der Vielfalt ihrer Kompetenzen, ihrer kulturellen Hintergründe zusammen. Und das macht total Mut. Also das ist diese Energie, die dort kommt. Und ich glaube, das wird sich verbinden mit den gewaltigen Möglichkeiten der Digitalisierung. Ich glaube, viele Verwaltungsprozesse werden in 10 oder 15 Jahren nicht mehr Menschen machen müssen, sondern es macht eine gute KI. Ein Bauantrag, da muss eigentlich nur noch in 3% der Fälle ein Mensch drauf schauen. Und damit wird, glaube ich, viel Entlastung entstehen. Und danach hoffe ich mir aber auch, dass wir dieser Regulierungsdruck, der uns immer handlungsunfähiger macht, dass wir dort in den nächsten Jahren auch mehr Pragmatismus erleben werden und wieder gesetzliche Randbedingungen haben, die näher sind an dem, was der gesunde Menschenverstand sagt. Ich glaube, in dieser Mischung aus Menschen, die Lust auf Zukunft haben, ein Stück Digitalisierung und etwas mehr Regulierungspragmatismus, glaube ich, können wir dann auch wieder handlungsfähige Städte bauen.

00:28:05

Manuela Dorsch: Ich finde es voll schön, weil wir stellen diese Frage mit der, was gibt Ihnen Hoffnung oder Mut, mehreren unserer Gästinnen. Und ganz oft kommt dann tatsächlich in unterschiedlichen Kontexten irgendwie die Menschen. Also Sie haben jetzt gesagt, die jungen

Menschen in Wuppertal. Wir haben es ganz oft von Führungskräften, auch die Menschen, die bei mir in der Abteilung arbeiten. Und das hat bei mir irgendwie gerade total schön resoniert tatsächlich, das einfach nur als Anmerkung.

Simone Gaul: Vielen Dank, Herr Schneidewind, dass Sie da waren. Das war ein spannender Einblick.

Uwe Schneidewind: Alles Gute, bis dann.

00:28:33

.....

Manuela Dorsch: Ja, und damit ist unser kleines winterliches Inspirationspaket auch schon am Ende angekommen. Vielen Dank, dass Sie reingehört haben. Und wir wünschen Ihnen einen schönen Jahresausklang und natürlich weiterhin viele gute Ideen.

Simone Gaul: Uns würde auch interessieren, was Sie, liebe Hörerinnen und Hörer, aus dieser Folge mitnehmen konnten. Wenn Sie mögen, dann schreiben Sie uns doch gern an podcast@kommune360.de.

Unser Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360 Grad. 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.

Manuela Dorsch: Tschüss.
