



 THEMENDOSSIER

Gestärkt in die Zukunft – Wie (Bildungs-)Verwaltung handlungsfähig bleibt

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

deutsche kinder-
und jugendstiftung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte

Impressum

Herausgeberin

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin
Tel.: (030) 25 76 76 - 0
www.dkjs.de
info@dkjs.de

Diese Publikation wurde von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms Transferagentur für Großstädte angefertigt. Die Transferagentur für Großstädte unterstützt Städte im Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie wird als Vorhaben der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Partner sind die Alfred Toepfer Stiftung F.V.S., die Bürgerstiftung Bremen, die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, die Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg und die Bremer Senatorin für Kinder und Bildung.

www.transferagentur-grossstaedte.de

Redaktion

Sabrina Dietrich, Ricarda Eberhardt, Senem Kaya

Bildnachweis

Andreas Schmidt-Wiethoff (S. 2 Portrait Lindner), Christian Kleinert (S. 19), Eike Dubois/TA RLP-SL (S. 14), Frank Scheffka (S. 8, 26), Jann Wilken (Titel, S. 4, 12, 20), Nadine Wecke (S. 18), Photofashion (S. 9), Privat (S. 2, 10, 15, 17, 23, 25)

Gestaltung

Studio GOOD, Berlin

Druck

LASERLINE GmbH

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich für Bildungserfolg und gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen ein. Für dieses Ziel bringt die DKJS Akteur:innen aus Staat, Wirtschaft, Praxis und Zivilgesellschaft zusammen und entwickelt mit ihnen praktische Antworten auf aktuelle Herausforderungen im Bildungssystem.

© DKJS 2022

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen.

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Themendossier



von Anne Gebauer, Markus Lindner und Dr. Daniel März,
Transferagentur für Großstädte

Stand: November 2022

Alle Themendossiers der Transferagentur für Großstädte finden Sie unter www.transferagentur-grossstaedte.de/publikationen

Inhalt

05 Verwaltung und Innovation – Kein Widerspruch

07 Kapitel 1: Kommunikation und Kooperation

07 Ressortübergreifendes Arbeiten in Mönchengladbach

10 Interne Kommunikation und Kooperation als Erfolgsfaktor –
die Taskforce Schulbau in Berlin-Mitte

14 **3 Fragen an... Charlotte Winkler, Stadt Münster**

15 **3 Fragen an... Hartmut Allgaier, Stadt Freiburg**

16 Kapitel 2: Agiles Denken und Handeln

16 „Die jetzt auch noch?!“ Verwaltungen auf dem Weg in die Agilität
Ein Gastbeitrag von Wolf Steinbrecher vom Forum Agile Verwaltung.

18 **3 Fragen an... Christina Luchmann, Stadt Dortmund**

19 **3 Fragen an... Lutz Jahre, Stadt Mannheim**

20 Kapitel 3: Mit Wissensmanagement zur lernenden Organisation

20 Wissen managen, Zukunft sichern

25 **3 Fragen an... Dagmar Wandt, Stadt Düsseldorf**

26 Was lernen wir daraus? Krisen als Anlass für gemeinsame
Lernprozesse verstehen

27 Endnoten





Verwaltung und Innovation – Kein Widerspruch

Gibt man ‚zukunftsfähige Verwaltung‘ in die Online-Suchleiste ein, erhält man ungefähr 1.420.000 Ergebnisse. Unzählige Veranstaltungen und Publikationen beschäftigen sich mit der Fragestellung, was Verwaltung braucht, um den neuen Herausforderungen und Ansprüchen gerecht werden zu können. Der Handlungsdruck ist klar zu erkennen. Oft wird dies mit den vergangenen Jahren und den aktuellen Krisen in Zusammenhang gebracht. Digitalisierung, Klimakatastrophe, Fachkräftemangel, Zuwanderung und Flucht, Corona-Pandemie, steigende Armut und Segregationsprozesse, Raumnot, Schulbau und Ganztag, Wertewandel hin zu mehr Partizipation, Bürger:innennähe und Nutzendenfokus – schaut man auf das Portfolio der aktuellen Herausforderungen, zeigt sich deutlich: Es gibt schon viel länger eine nicht mehr zu ignorierende Notwendigkeit zur Anpassung. Die kommunale Realität zeigt, Städte und Gemeinden werden mit immer mehr und in kürzeren Zeitabständen aufkommenden Ausnahmesituationen – Krisen – konfrontiert. Kurz gesagt: Unsere Welt wird komplexer und schneller und Verwaltung tut sich zunehmend schwer, mit den traditionellen Linienstrukturen und Regelprozessen gezielt antworten zu können. Oder wie Lutz Liffers¹ jüngst im „bewegt“-Magazin zusammenfasste: „Die [Corona-] Krise hat die strukturellen Schwächen der Verwaltung sichtbar gemacht, die auch ohne Krise hinderlich sind. Es braucht also keinen besseren Krisenplan, sondern eine bessere Organisation der Verwaltung.“² Insofern geht es bei der Zukunftsfähigkeit der Verwaltung auch um den Umgang mit dem Nicht-Vorhersehbaren, das in der Organisation eine neue Innovations- und Improvisationsfähigkeit sowie Agilität erfordert.³

Vom Reagieren zum Agieren

Es kündigen sich tiefgreifende Umbrüche an, die Chancen zu Verbesserungen bieten. Diese müssen jedoch aktiv gesucht oder versucht werden. Der hohe Handlungsdruck zur Bewältigung von herausfordernden Situationen führt auch dazu, dass der Auf- und Ausbau eines **datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM)** zunehmend an Bedeutung gewinnt. Kommunen als Gestalterinnen des Bildungsgeschehens, in der Verwaltung selbst sowie vor Ort, werden nicht mehr nur reagieren, sondern auch aktiv agieren. Das zeigt sich auch an einem neuen Anspruch an Teilhabe und Beteiligung innerhalb und außerhalb der Verwaltung (z. B.

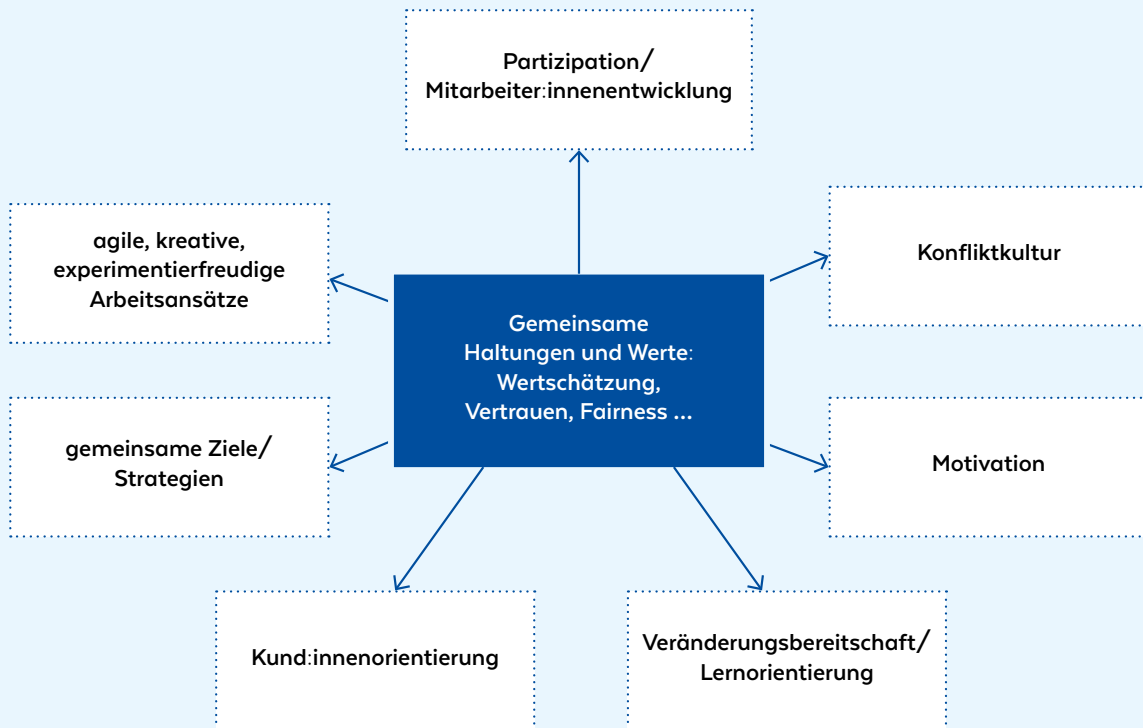
Phase 0 bei Schulbauprojekten). Großstädte haben sich zudem über die Jahre (multi-)professioneller aufgestellt und Strukturen der ressortübergreifenden Kooperation wie auch mit externen Akteur:innen entwickelt. Wissenschaftliche Erkenntnisse und datenbasierte Grundlagen werden in Bildungsberichte und Monitorings einbezogen, um Steuerungsgrundlagen zu erhalten. Mit dem DKBM wurden bundesweit in Kommunalverwaltung Strukturen aufgebaut, die die kooperative Arbeit an Bildungsthemen über Funktionsbarrieren hinweg mit Blick auf ein gemeinsames Ziel ermöglichen und damit ein innovatives Moment in Verwaltungsstrukturen schaffen.

Bürokratie und Humanocracy

Ein nachhaltiges kommunales Arbeiten setzt eine nachhaltige Entwicklung der Verwaltung selbst voraus. Oder anders gesagt: Man kann nicht zeitgemäß nach außen agieren, wenn man im Inneren nicht verändert. Mit dem Ansatz der Humanocracy wird die/der Mitarbeiter:in einer Organisation selbst stärker in den Fokus gestellt. Anders als in der Bürokratie, in der Mitarbeitende vor allem zur Umsetzung von Arbeitsaufträgen befähigt werden, sollen diese in der Humanocracy ihre Organisation verstehen lernen, aus- und weitergebildet werden, um Veränderungen und Ziele mitzugestalten.⁴ Mit neuen Ansätzen der Arbeitsgestaltung und Strukturveränderungen werden Arbeitsplätze in Verwaltung attraktiver und es kann auf den Fachkräftemangel eingewirkt werden.

Eine Reduktion der Bürokratie und das Vertrauen in menschliches Handeln im besten Sinne für die Organisation ist ein langer Prozess, der eher einem Marathon als einem Sprint entspricht. Insbesondere weil eine echte Veränderung nicht nur das Ausprobieren neuer Methoden oder Praktiken braucht, sondern eine neue Haltung, das heißt das Überdenken und Verändern von Prinzipien, Werten und Paradigmen in der gesamten Organisation.⁵ Gerade diese moderne Kommunikationskultur trägt zum Innovationserfolg bei. Die Thematik ist umfangreich und tiefgehend, das Schaubild gibt einen Einblick in die unterschiedlichen Facetten. Wichtig ist festzuhalten, dass gemeinsame Haltung und Werte der Akteur:innen die Grundlage bilden, agile Methoden oder Instrumente sind lediglich Hilfsmittel, welche gelebt werden müssen.⁶

Facetten der Kommunikationskultur in innovativen Teams



(Darstellung nach vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V)

Besondere Herausforderungen

Die bürokratische Verwaltung, wie wir sie kennen, bringt viele Vorteile mit: Sie setzt auf Stabilität und klare Abläufe, eindeutige Zuständigkeiten und Risikovermeidung. Die klassischen Silos sind einfacher führbar und „einfache“ Probleme sind gut zu bearbeiten.⁷ Aktuell sind Kommunen vermehrt mit sogenannten „wicked problems“ konfrontiert – Probleme, die als vertrackt, lösungsresistent, unbeständig, umstritten und wertebehaftet beschrieben werden. Verstärkt werden diese „wicked problems“ durch den Moment der Disruption, das sich gut am Beispiel der Corona-Pandemie erläutern lässt: Die Pandemie trat überraschend auf, Ablauf und Folgen waren nicht vollständig vorhersehbar und erforderten radikal neue Herangehensweisen, einige Konsequenzen wirken nachhaltig und veränderten gesellschaftliche Teilaspekte grundlegend.

Um auf diese multidimensionalen Probleme zu reagieren, braucht es Wissen und Kompetenz aus verschiede-

nen Disziplinen und unterschiedlichen Perspektiven. Es muss ad hoc flexibel, schnell und kollaborativ gehandelt werden können. Dem steht gegenüber, dass Verwaltung Unwägbarkeiten vor dem Hintergrund eines teilweise begrenzten Spielraums aufgrund von Gesetzen, Zuständigkeiten anderer Ebenen oder schlicht aufgrund fehlender Ressourcen und Ausstattung angehen muss. An das Handeln von Kommunalverwaltung, mit Blick auf die eingangs beschriebene Situation, gibt es viele normative Ansprüche: Sie soll resilient sein, innovativ, robust, agil. Aber was kann das konkret heißen?

Was tun?

Die Fragestellung, was die Verwaltung von morgen auszeichnet und wie sie dahin kommt, wird inzwischen vielfach diskutiert. Erste Studien erscheinen. Zwar variieren Ansätze und Begrifflichkeiten, doch lassen sich stets zentrale Faktoren ausmachen, die das Fundament der Zukunftsfähigkeit bilden:

Haltung & Gestaltung:

Förderung eines veränderten Verständnisses von Verwaltung nach innen wie nach außen mit den Werten der Lösungsorientierung, Transparenz, Proaktivität und Eigenverantwortung, eingebettet in zweckmäßiger und sinnvoller Organisation und Steuerung sowie die konsequente Orientierung am Menschen vor Ort, ob nun Bürger:innen oder Kund:innen.

Lösungsorientierung & Kooperation:

Statt Fokussierung auf Zuständigkeiten vielmehr Wissen, Kompetenzen und Perspektiven verschiedener Verwaltungsbereiche, Expert:innen, Beteiligter und Betroffener – intern wie extern – sinnhaft nutzen und gemeinsame Lösung für ein Problem oder eine Fragestellung entwickeln. (Dazu zählt auch Multi-Level-Governance⁹, also Zusammenarbeit der Governance-Ebenen Land, Bund, EU, um Problemlösung zielführend und ganzheitlich anzugehen und Handlungsfähigkeit zu erhöhen.)

Verändertes Führungshandeln & erweiterte Kompetenzprofile:

Weg von einem hierarchischen Führungsverständnis hin zu einer kompetenzorientierten, Proaktivität und Eigenverantwortung stärkenden Leitung mit Dialog auf Augenhöhe sowie die Förderung von Skills wie ausgeprägte Kommunikations- und Kollaborationsfähigkeit, Empathie und Sensibilität, schnelle Reaktions- und Entscheidungsfähigkeit.

Kommunikation & Transparenz:

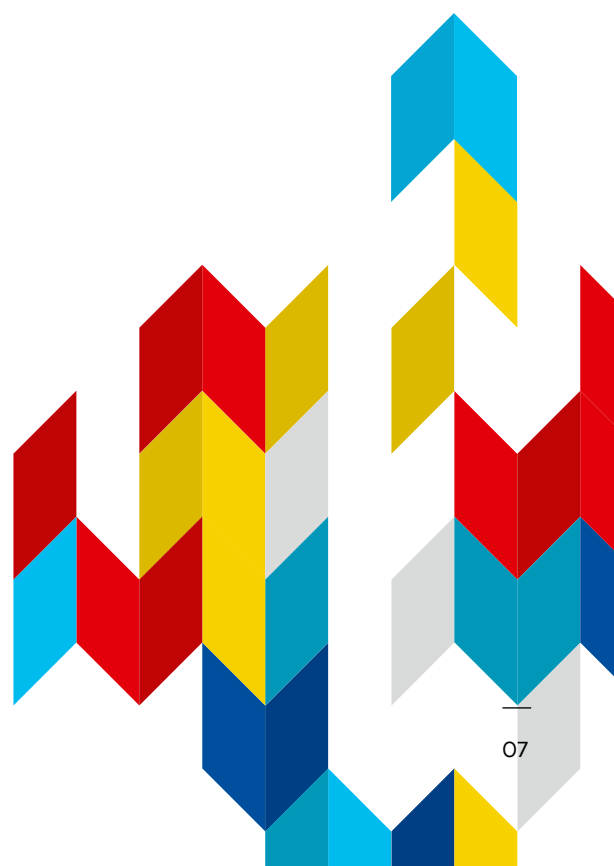
Zielgruppengerechte, inkludierende Ansprache und mehr Transparenz über Entscheidungsfindungsprozesse, Verfahrensabläufe, Debatten und Dynamiken des Geschehens herstellen, um Komplexität zu verdeutlichen und Akzeptanz und Vertrauen herzustellen – innerhalb wie außerhalb der Verwaltung.

Wissensmanagement:

Wissen und Erfahrungen mit entsprechenden Formaten und Prozessen systematisieren und transferieren, aber auch aufbereiten, auswerten und breitflächig anwenden.

Was erwartet Sie in diesem Dossier?

Unsere langjährige Arbeit mit Bildungsverwaltungen zahlreicher Großstädte zeigt uns, sie haben unterschiedliche Voraussetzungen, die ihr Handeln beeinflussen. Zudem gibt es nicht die eine Antwort auf eine Herausforderung oder den einen Weg aus einer Krise. Auch wenn man letztlich immer wieder auf die eingehend erarbeiteten, zentralen Faktoren zurückkommt, zählen viele Teilaspekte auf das große Ziel der Innovationsfähigkeit ein. Daher lassen wir in diesem Themendossier Vertreter:innen aus den Großstädten, aber auch aus der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung selbst zu Wort kommen, welche Schritte sie gehen und welche Beobachtungen sie dabei machen. Neben Fachartikeln nutzen wir verstärkt Kurzinterviews, um die verschiedenen Ideen und Perspektiven abzubilden und Ihre Kommune, Ihre Abteilung, Ihr Team zu inspirieren, sich zukunftsfähiger aufzustellen. Wir wollen Sie ermutigen, klein anzufangen und groß zu denken – und das gemeinsam!





Ressortübergreifendes Arbeiten in Mönchengladbach

Egal ob Corona-Pandemie, der Zuzug von Geflüchteten, die Umsetzung des Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung oder der Bau neuer Kitas und Schulen: Die Mitarbeitenden in Mönchengladbach packen diese Herausforderungen gemeinsam an. Ihr ressortübergreifendes Arbeiten ist in Verwaltungen nicht selbstverständlich. Denn Verwaltung ist traditionell versäult organisiert – das heißt, die einzelnen Ämter stehen nebeneinander und arbeiten für sich, Schnittstellen sind rar. In Mönchengladbach hat sich das in den letzten Jahren stetig verändert: Hier arbeiten Jugendamt, Jugendhilfeplanung, Schulamt und regionales Bildungsbüro in einer Geschäftsstelle ressortübergreifend zusammen. So können die Mitarbeitenden die Bereiche Jugend und Schule stärker zusammendenken, Themen gemeinsam angehen und Projekte verwirklichen. Im Gespräch erzählen Harald Weuthen, Fachbereichsleiter Schule und Sport, und Klaus Roettgen, Fachbereichsleiter Kinder, Jugend und Familie, welche Haltung es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht, wie sie ihre Mitarbeitenden mitnehmen und wie für sie eine ideale Bildungslandschaft aussieht.

Ihre Fachbereiche sind zwei verschiedenen Dezernaten zugeordnet. Wie kam Ihre Zusammenarbeit zustande?

Harald Weuthen: Die Teilnahme an „Bildung integriert“ war ein Glücksfall für uns. Die Mittel aus diesem Bundesprogramm haben es uns ermöglicht, die Zusammenarbeit zwischen unseren Fachbereichen als strukturierten Prozess anzugehen.

Beispielsweise wussten wir schon immer, dass wir eine sehr, sehr schwierige sozioökonomische Lage in Mönchengladbach haben, aber das war ein Gefühl und nie belegt. Wir haben uns deshalb gemeinsam auf den Weg gemacht und sehr schnell den ersten Bildungs- und Jugendhilfebericht – der auch ganz bewusst so heißt – konzipiert. Hier beschreiben wir die gesellschaftliche Lage in Mönchengladbach sehr valide und geben uns außerdem selbst Handlungsempfehlungen. Aus den Ergebnissen des Berichts haben wir acht Politikfelder identifiziert, an denen wir dringend weiterarbeiten müssen und wollen. Auf diese Weise konnten wir die Politik von unserem Weg überzeugen. Ohne den Bericht hätten wir beispielsweise nicht so einfach viereinhalb Stellen bekommen, die uns jetzt helfen, Familien-Grundschulzentren an den Schulen umzusetzen. Wir schreiben diesen Bericht jetzt jährlich fort. So können wir die Situation in Mönchengladbach beschreiben, bewerten und die Wirksamkeit unserer Maßnahmen aufzeigen. Diese Reflektion ist sehr wichtig, denn so sehen wir: Was haben wir uns vorgenommen? Was ist wirksam? Wo sollte man den Weg weitergehen? Wo sollten wir ihn verlassen und neue Wege einschlagen? Über diesen Prozess sind unsere beiden Fachbereiche sehr, sehr eng zusammengewachsen.

Die Interessen waren in Ihren Fachbereichen wahrscheinlich nicht immer deckungsgleich, wenn es um die Ausführung der Handlungsempfehlungen ging. Wie sind Sie denn damit umgegangen?

Klaus Roettgen: Zusammengefasst sind für mich drei Punkte ganz entscheidend für unsere Kooperation: Die persönliche Haltung der Vorgesetzten, denn nur so kann ich Verwaltung verändern, zweitens vom Kind her zu denken und drittens nachhaltige Strukturen aufzubauen. Schauen wir doch noch einmal, wie Verwaltung eigentlich funktioniert. In der Regel sind die Fachbereiche klar getrennt: Dafür bin ich zuständig und dafür bin ich es eben nicht. In der Zusammenarbeit unserer Fachbereiche ist es uns nun gelungen, diese Zuständigkeitsfragen zu überwinden. Wir stellen die Situation der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt und schauen von da aus auf Verwaltung und auf Maßnahmen. Das ist auch Prämisse für die Amtsführung oder die Fachbereichsführung. Herr Weuthen und ich erwarten von unseren Kolleginnen und Kollegen, dass sie alles vom Kind aus denken und fragen: Was brauchen wir, um die Situation der Kinder und Jugendlichen zu verbessern? Dazu haben wir Strukturen der Kommunikation und der Absprachen geschaffen.



Wir stellen die Situation der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt und schauen von da aus auf Verwaltung und auf Maßnahmen.

Klaus Roettgen



Sie haben gerade davon gesprochen, dass es für die Zusammenarbeit eine bestimmte Haltung auf Leitungsebene braucht und bestimmte Strukturen. Wie haben Sie Ihre Mitarbeitenden da mitgenommen, dass sie Ihre Haltung mittragen?

Harald Weuthen: Auch das war ein Prozess, den wir begleiten mussten.

Klaus Roettgen: Im ersten Schritt muss man sich darüber im Klaren sein, dass man nie 100 Prozent erreicht. Wenn es mal hakt, ist es wichtig, dass wir beide uns miteinander austauschen und uns gegenseitig informieren. Ich habe in meinem Fachbereich beispielsweise 1.200 Mitarbeiter. Diese mitzunehmen, ist nur durch einen langen Prozess mit Klausurtagungen auf der Abteilungsleitersebene gelungen, der im Vorfeld stattgefunden hat. Hier haben wir geklärt: Was sind meine Erwartungen? Was sind die der Mitarbeitenden? Vom Kind her denken, was heißt das denn in der Praxis? Dann haben wir folgende strategischen Ziele entwickelt. Erstens gilt immer Prävention vor Intervention! Wir wollen ein Bewusstsein dafür schaffen, präventiv zu arbeiten und das in allen Abteilungen – egal ob ich im Kita-Bereich bin, im Allgemeinen Sozialen Dienst oder in der Schulsozialarbeit.

Das zweite Ziel ist, entsäult zu denken. Das hört sich sehr theoretisch an, deshalb erkläre ich es noch mal praktisch: Wenn die Kollegen in der Kita ein Kind oder eine Familie zur Erziehungsberatung schicken möchten, geben sie nicht mehr nur die entsprechende Telefonnummer raus, sondern begleiten den Prozess. Jemand von der Kita übernimmt das Telefonat oder geht mit den betreffenden Personen zur Beratungsstelle.

Harald Weuthen: Wichtig ist es außerdem, diese Haltung vorzuleben. Wir beide stimmen uns beispielsweise immer ab. Wir kommen immer zu einem Konsens – weil wir das Ziel vor Augen haben. Das erleben die Kollegen und sie wissen auch, dass wir sie nicht allein lassen, sondern die beschlossenen Wege begleiten. Außerdem haben wir auch sehr gute Leute eingestellt. Das mag vielleicht ein bisschen banal klingen. Aber auch die richtige Profession macht tatsächlich viel aus. Beispielsweise haben wir den Bildungsbericht immer mit Beamten des höheren oder gehobenen nicht technischen Dienstes geschrieben. Das müssen aber Erziehungswissenschaftler, Sozialwissenschaftler oder Soziologen übernehmen. Diese Berufe bringen eine ganz andere Perspektive mit.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Kollegen sehen, diese ressortübergreifende Arbeitsweise wird von der Politik, von der Schulaufsicht, von den Schulen etc. getragen. Beispielsweise haben wir in Mönchengladbach Familien-Grundschulzentren konzipiert, um eine gute Elternarbeit aufzubauen. Die Zusammenarbeit mit den



Das macht heute keinen Sinn mehr: Kitaplanung, Schulentwicklungsplanung und Jugendhilfeplanung getrennt voneinander zu bearbeiten.

Harald Weuthen



Schulen war am Anfang eher schwierig. Deshalb haben wir uns beide mit unseren Teams Zeit genommen: Wir haben uns mit allen neuen Schulen getroffen, mit allen neuen Schulleitungen, mit der Schulaufsicht. Das Bildungsbüro hat die Treffen moderiert. Und schließlich haben uns die Schulen gesagt: „Richtig gut!“ Sie haben in dem Prozess erkannt, dass wir sie unterstützen und Probleme gelöst werden, ohne auf Ressorts zu schauen.

Klaus Roettgen: Ich würde das auch auf die Politik übertragen. Wir müssen die politisch Verantwortlichen mitnehmen und ihnen transparent vermitteln, was wir hier tun. Auch dass es bei unserer Arbeit um die Vermeidung eines riesengroßen finanziellen Risikos geht. Denn wenn es uns nicht gelingt, Kindern Bildung zu vermitteln, haben wir letztendlich viel mehr Jugendliche, die von der Schule abgehen und dauerhaft Empfänger von Transferleistungen bleiben.

Harald Weuthen: Das kann ich nur unterstreichen. Wir haben 40.000 Schüler in Mönchengladbach, davon leben 10.000 in Familien mit Transferleistungen, ein Viertel aller Schüler. Das müssen wir aufheben! Uns geht es dabei vordergründig um die Kinder, aber natürlich ist die Belastung der öffentlichen Haushalte ein schlagkräftiges Argument für die Politik.

Gerade machen wir einen Schulentwicklungsplan für die Primarstufe. Laut Schulgesetz muss dieser alle fünf Jahre erneuert werden. Aber die Variablen sind heute einfach nicht mehr so statisch. Deshalb haben wir für uns beschlossen, jedes Jahr einen Schulentwicklungsplan zu machen und diesen mit dem Bildungs- und Jugendhilfebericht zu verschmelzen. Wir werden erstmalig zu jeder Schule auch die sozioökonomischen Daten erheben und wir werden bei jeder Schule Vorschläge machen, wie man der Situation vor Ort begegnen kann.

Für Sie spielen Partizipation, Wertschätzung, Teambuilding, Kooperation und Austausch beim Führen Ihrer Abteilung eine große Rolle. Welche Strukturen haben Sie dafür etabliert? Können Sie uns da ein, zwei Beispiele geben?

Harald Weuthen: Wir haben eine Steuerungsgruppe, in der die beiden Dezernenten, wir beide und die Schulaufsicht sitzen. Hier können die Kollegen Themen einbringen, es werden Entwicklungen angesprochen und vor allem wird noch einmal diskutiert: Was ist unsere Zielsetzung? Wo wollen wir hin? Wir haben acht Handlungsfelder und zu jedem gibt es Arbeitskreise. Die sind nicht alle neu, aber wir haben sie institutionalisiert. Das heißt, jeder Arbeitskreis hat sich eine Geschäftsordnung gegeben, es gibt feste Termine und es nehmen nur noch genau die Kollegen teil, die sich mit dem Thema beschäftigen. Außerdem wird ein Protokoll geschrieben, das dann an uns und die Steuerungsgruppe gesendet wird.

Klaus Roettgen: Genau, diese Struktur und die Steuerung sind sehr wichtig und unterscheiden die Arbeitskreise von früheren Arbeitsgruppen.

Die zweite Struktur sind die sogenannten Sozialraumkonferenzen, die haben wir wie ein Netz über die Stadt gelegt. Hier kommen die Akteure auf der Arbeitsebene zusammen. Man könnte also sagen: Die unterste Ebene sind die Sozialraumkonferenzen, darüber sind unsere Arbeitskreise nach Altersgruppe gebündelt und obendrauf ist dann die Steuerungsgruppe, die unsere Arbeit und die Situation in Mönchengladbach wiederum zur Politik spielt. Das heißt, es muss ein durchlässiges System nach unten und oben sein, und das ist uns gelungen.

Harald Weuthen: Was wir noch nicht angesprochen haben, ist die Geschäftsstelle Integrierte Bildungs- und Jugendhilfeplanung. Das ist ein erster Einstieg in einen Prozess des gemeinsamen Planens und Handelns, den ich gerne weiter fortsetzen möchte. Vielleicht machen wir irgendwann Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung aus einer Hand? Denn auch das macht heute keinen Sinn mehr: Kitaplanung, Schulentwicklungsplanung und Jugendhilfeplanung getrennt voneinander zu bearbeiten. Wir möchten deshalb die Schulentwicklungsplanung in das regionale Bildungsbüro integrieren. Sie sehen, unsere Arbeit ist ein andauernder Prozess mit immer neuen Ideen und Strukturen.

Klaus Roettgen: Das sehe ich auch so. Die drei Bereiche gehören auf allen Ebenen zusammen – der inhaltlichen, aber auch der baulichen Ebene. In den vier Jahren, in denen ich hier bin, haben wir 40 Kitas in Mönchengladbach gebaut, weil wir einen solchen Nachholbedarf haben. Wir werden auch Schulen bauen müssen. Wir haben viele Neubaugebiete, warum nicht jetzt in der Planung schon Kitas und Grundschulen mitdenken – am besten auf einem Gelände? Dazwischen vielleicht eine Turnhalle und eine Jugendeinrichtung. So sind die Übergänge für die Kinder leichter, die Erzieher und Lehrer kennen einander und arbeiten eng zusammen. So sollte Bildung heute sein, das gewährleistet Bildungserfolg.

Wir haben jetzt unserer Abschlussfrage schon viel vorweggenommen. Die wäre nämlich gewesen: Wie Sie Bildung in fünf Jahren sehen? Aber wir können auch fragen: Wie würde Bildung für Sie in einer idealen Welt aussehen?

Klaus Roettgen: Das ist jetzt eher ein politisches Statement als eine Vision: Wir haben in Deutschland keine Ressourcen wie Öl oder Gas. Wir haben nur unsere Köpfe und die unserer Kinder. Deshalb müssen wir Bildungserfolg gewährleisten! Und ich frage mich: Warum sind in diesem reichen Land bis zu 30 Kinder in einer Grundschulklasse? Warum wird in den meisten Bundesländern schon nach der vierten Klasse entschieden, ob ein Kind

Akademiker werden kann oder nicht? Warum ist Schule nicht darauf ausgerichtet, Kindern Erfolge zu vermitteln, sondern sie zu bewerten?

Die Schulpolitik braucht einen Neustart! Das Schulsystem/Bildungssystem muss durchlässiger werden. Das ist eine Frage der Haltung. So wäre für mich die ideale Welt. So könnten wir Wesentliches in Deutschland verändern.

Harald Weuthen: Da hast du mir jetzt wieder mal aus dem Herzen gesprochen. Kleine Klassen, eine vernünftige personelle Ausstattung von Schulen, vernünftige Raumprogramme.

Was wir außerdem ändern müssten in diesem Staat, ist die Finanzierung. Die Chancen, die ein Kind hat, können doch nicht abhängig davon sein, in welcher Stadt es wohnt. Für einkommensschwache Familien dürfte es in ganz Deutschland z. B. keine Kitagebühren geben, außerdem müssten die Kinder ein kostenloses Mittagessen bekommen. Und ein gesundes Frühstück. Punkt.

Weiterführende Informationen

Interview zur Kooperation der Abteilungsleitungen Schule und Jugend im Rahmen der Reihe Stadtgespräch: „Wenn man immer nur mit der eigenen Fachbrille auf ein Thema schaut, ist man sehr schnell an Grenzen.“ | Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement (transferagentur-grossstaedte.de)
<https://kurzelinks.de/vr6a>

Das Regionale Bildungsbüro: Wir über uns – Mönchengladbach
<https://kurzelinks.de/rral>



Interne Kommunikation und Kooperation als Erfolgsfaktor – die Taskforce Schulbau in Berlin-Mitte

Bundesweit sind Kommunen mit Schulbau und Schulsanierungen befasst. Der Bedarf ist hoch und es sollen schnell Schulplätze geschaffen werden. Doch Schulbaumaßnahmen sind in der Regel langwierig. Im Rahmen der Schulbau-Offensive des Berliner Bezirks Mitte wurde eine Taskforce Schulbau gegründet, die Schulbau und -sanierungen beschleunigen soll.



Die Taskforce ist wie eine Cafeteria. Menschen, die vorher nicht miteinander ins Gespräch gekommen sind, kommen es hier. Und das baut Intransparenz ab, denn über Probleme reden, schafft Transparenz.

Mark Rackles, Leiter der Steuerungsgruppe zur Taskforce Berlin-Mitte und Staatssekretär a. D.



Die Taskforce ist ressortübergreifend besetzt:

- > Geschäftsbereich Schule, Sport, Weiterbildung und Kultur
- > Geschäftsbereich Stadtentwicklung und Facility Management
- > Geschäftsbereich Personal und Finanzen
- > Geschäftsbereich Ordnung, Umwelt, Natur, Straßen und Grünflächen

Wissensfluss, Austausch und Abstimmungen zwischen den relevanten Akteur:innen erfordert viel Kommunikation. Wie das genau gelingen kann, machte Mark Rackles im Rahmen eines Beitrags für das Großstadtnetzwerk „Räume für Bildung“ deutlich:

- Es ist ausschlaggebend, dass die zentralen Akteur:innen für ein Projekt zusammenkommen, sich einem gemeinsamen Problem stellen, und das in kurzen Abständen – digital oder vor Ort. Jede zweite Sitzung der Taskforce wird digital abgehalten, um Ressourcen zu schonen.
- Das Zusammenkommen fördert auch das Kennenlernen der Ideen, Interessen und Herangehensweisen der anderen Akteur:innen. Es wird ein Verständnis für die Perspektiven der anderen Akteur:innen auf das Thema entwickelt. Letztlich geht es darum Schnittstellen und Synergien zu finden und Kompromisse auszuhandeln.
- Es muss Transparenz über die Probleme hergestellt werden. D. h. alle Beteiligten müssen wissen, in

welcher Phase das Projekt ist, welche Schritte und Abstimmungsschleifen anstehen. Dazu müssen Verabredungen getroffen werden, um entsprechende Verbindlichkeit herzustellen. „Die Transparenz selbst schafft dabei bereits ein gewisses Controlling.“

- Um wegzukommen vom Denken in Zuständigkeiten und Nicht-Zuständigkeiten wird versucht, ein Gruppengefühl in der Taskforce zu etablieren. „Dafür braucht es ein gemeinsames Problembewusstsein. Dann kann auch gemeinsam Richtung Lösung gelaufen werden. Und dieses gemeinsame Problembewusstsein schafft eine Dynamik in der Gruppe, die eine gemeinsame Ergebnisverantwortung ermöglicht.“
- Durch eine vernünftige Planung und regelmäßige Gespräche in der Taskforce können letztlich Synergien und Entlastung geschaffen werden. Durch diese positive Erfahrung erhöht sich die Bereitschaft der Kolleg:innen zu kooperieren.

Weiterführende Informationen

Beitrag von Marck Rackles, Co-Leiter der Steuerungsgruppe zur Taskforce und Staatssekretär a. D., Berlin-Mitte, im Rahmen des Großstadtnetzwerks „Räume für Bildung“ am 14. Juni 2022:
<https://youtu.be/5dbwMb8H3ZI>

Dokumentation des Großstadtnetzwerks Räume für Bildung (2/2) | Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
<https://kurzelinks.de/1si6>

3 Fragen an ...

Charlotte Winkler Stadt Münster



Charlotte Winkler,
Abteilungsleitung Bildungs-
management, Stadt Münster
(seit August 2022, vorher
Mitarbeiterin der Transfer-
agentur Rheinland-Pfalz)

Die Herausforderungen, auf die Verwaltung aktuell reagieren muss, sind vielfältig und wandeln sich stetig. Dazu kommen lokale wie globale Krisen, mit denen Verwaltung konfrontiert wird – auch Bildungsverwaltung ist hier stark in Verantwortung. Wie sieht für Sie eine kommunale Verwaltungskultur und -struktur der Zukunft in Ihrer Kommune aus?

Ich bin erst neu in Münster und kann nicht aus vielen Jahren Verwaltungspraxis sprechen. Ich bringe dafür fünf Jahre Erfahrung aus der Transferinitiative mit – in der Beratung und Begleitung von Kommunen und den Prinzipien, die zum Bildungsmanagement gehören. Nach diesem Ansatz möchte ich auch gerne hier weiterarbeiten. Ich lerne gerade meine Abteilung kennen, unsere Aufgaben, aber auch Hürden im alltäglichen Tun. Dann gilt es abzugleichen: Wie passen die Theorie und die Situation vor Ort zusammen?

Wichtig ist, dass die Kolleg:innen mitgenommen werden. Dafür gucke ich mir genau an, welche Strukturen es gibt und welche Menschen hier arbeiten. Und dann überlege ich, wie ich die Kolleg:innen mit den Prinzipien des Bildungsmanagements in ihren Aufgaben unterstützen kann. Wir müssen schauen, welche Aspekte an welcher Stelle sinnvoll sind und an welcher nicht.

Welche Kompetenzen und welches Wissen benötigen Sie dafür in Verwaltung?

Was ich an vielen Stellen in meiner Abteilung wahrnehme und was ich für sehr wichtig halte, ist eine Begeisterung für die Gestaltung der Bildungslandschaft. Und eine Offenheit dafür, die eigene Leistung und das eigene Tun zu verbessern und dabei auch neue Ansätze zuzulassen. Dafür braucht es keine großen Sprünge, sondern ein auf den Weg machen in kleinen Schritten.

Digitalisierung halte ich ebenfalls für wichtig, auch wenn es nicht alle Probleme lösen wird. Eine Leistung, die im Analogen

nicht ideal ist, wird auch digitalisiert nicht besser. Wir müssen überlegen, wie wird die Leistung für unsere Zielgruppe transparenter und zugänglicher? Können Arbeitsprozesse durch Digitalisierung vereinfacht werden?

Impulse von außen, wie sie die Transferinitiative gibt, können dabei unterstützen. Theoretisch wissen wir beispielsweise, dass eine strategische Zielsetzung wichtig ist, in der Praxis müssen wir uns dann über Rahmenbedingungen, Spielregeln und Ziele verständigen. Solange wir das nicht einmal gemeinsam anpacken, wird es nur Theorie bleiben.

DKBM ist ein Strukturansatz, um Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Welche konkreten Schritte gehen Sie hier, mit denen Sie gute Erfahrungen machen?

Wie bereits gesagt, bin ich erst ganz frisch in der Münsteraner Verwaltung. Deswegen kann ich nicht aus Erfahrungen schöpfen. Ich möchte eher beschreiben, was ich hier vor Ort vorfinde, denn das macht auch das spezifische kommunale Bildungsmanagement in Münster aus, jenseits der Theorie: Wir agieren hier in Münster auf zwei Ebenen im Bildungsmanagement: Wir haben innerhalb der Abteilung Leistungen, von denen die unterschiedlichen Zielgruppen direkt profitieren, beispielsweise die Bildungsberatung oder auch die Schulsozialarbeit. Und wir haben strukturelle Ansätze, die sich eher an die Gestalter:innen der Bildungslandschaft richten. Hier können wir ganz konkret an der Entwicklung der Bildungslandschaft mitwirken, übernehmen dabei aber vorrangig eine koordinierende Rolle. Letztlich ist die Ausgestaltung des Bildungsmanagements unserer Interpretation überlassen.

3 Fragen an ...

Hartmut Allgaier Stadt Freiburg



Hartmut Allgaier,
Leiter Stabsstelle
Bildungsmanagement,
Stadt Freiburg

Die Herausforderungen, auf die Verwaltung aktuell reagieren muss, sind vielfältig und wandeln sich stetig. Dazu kommen lokale wie globale Krisen, mit denen Verwaltung konfrontiert wird – auch Bildungsverwaltung ist hier stark in Verantwortung. Wie sieht für Sie eine kommunale Verwaltungskultur und -struktur der Zukunft in Ihrer Kommune aus?

Der Wille allein reicht nicht mehr. Es braucht eine echte Veränderung der Strukturen, hin zu flachen Hierarchien mit hoher Entscheidungsmacht. Die Veränderungswellen werden in immer kürzeren Abständen auf uns zu kommen. Zudem steigt die Komplexität unserer Aufgaben, bei abnehmender Bearbeitungszeit. Wir sollten daher befähigt werden und die Befugnis bekommen, Entscheidungen kurzfristig auf der operativen Ebene treffen zu können. Sonst bewegen wir uns nicht. Für politische Richtungsentscheidungen braucht es dann natürlich die Entscheider:innenebene, ebenso wie für das Setzen der Leitplanken.

Dazu kommt eine neue Anspruchshaltung an Verwaltung. Verwaltung hat keinen Selbstzweck. Wir sind für die Bürger:innen da und greifen auch Impulse von ihnen auf. Grundsätzlich geht es um Augenhöhe im Miteinander – mit den Bürger:innen, aber auch in der Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen.

Und wir brauchen bereichsübergreifende Lösungen, denn auch unsere Aufgaben sind nicht mehr linear, sondern erfordern ein ressortübergreifendes Handeln. Das ressortübergreifende Arbeiten in der Verwaltung ist dabei in hohem Maße von Personen abhängig. Geht eine Kollegin, die interne Kooperation gelebt hat und kommt ein neuer Kollege, der davon noch nie etwas gehört hat – fangen wir wieder von vorne an. Als kommunales Bildungsmanagement arbeiten wir viel mit externen Akteur:innen zusammen. Hier wird der Kooperationsgedanke mit Blick auf das gemeinsame Ziel bereits gelebt und ist weniger abhängig von Personalia. Davon können wir noch viel Lernen.

Welche Kompetenzen und welches Wissen benötigen Sie dafür in Verwaltung?

Aus meiner Perspektive braucht es Mitarbeiter:innen, die entscheidungswillig sind und ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit erreichen wollen. Mitarbeitende sollen Entscheidungen treffen können. Das erfordert Mut und eine Führungskraft, die Macht abgibt und auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden vertraut. Letztlich geht es um Handeln in gemeinsamer Verantwortung.

Wichtig dafür ist die Bereitschaft, gemeinsam um Lösungen zu ringen – auch über Dienststellen hinweg. Das erfordert Zeit, Energie und Nerven. Und es setzt eine hohe Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit voraus, z. B., um auch gegenseitiges Verständnis für die Sachzwänge der anderen Ämter zu schaffen.

Was ich bisher unterschätzt hatte, ist ein hohes Maß an digitaler Kompetenz, die über das Erstellen einer PowerPoint-Präsentation hinausgeht. Neue digitale Formate ermöglichen uns ein anderes Arbeiten. Beispielsweise könnten wir Kolleg:innen, die nicht mehr in Freiburg wohnen, weiterhin in der Verwaltung halten. Das Arbeiten von zu Hause haben wir in der Coronapandemie bereits erfolgreich erprobt. Auch künftig wäre das vorstellbar. Zu wichtigen Terminen könnten sich die Teams dann im Büro treffen. Da müssen wir abwägen, denn das Einstellen und Einarbeiten neuer Kolleg:innen ist mit sehr viel Zeit und Arbeit, aber auch Wissensverlust verbunden.

DKBM ist ein Strukturansatz, um Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Welche konkreten Schritte gehen Sie hier, mit denen Sie gute Erfahrungen machen?

Partizipation ist bei all unseren Vorhaben ein wichtiger Schlüssel. Wir arbeiten nicht nur für, sondern auch mit den Akteur:innen und Bürger:innen. Den fünften Freiburger Bildungsbericht mit Schwerpunkt BNE haben wir partizipativ erstellt. Ein wichtiger Baustein war dabei das Bürger:innengutachten⁹. Es zeigt, dass die Bürger:innen in ihrer Expertise ernst genommen wurden. Besonders hat mich gefreut, dass wir als Verwaltung daraufhin ein sehr positives Feedback bekommen haben. Partizipation ist aufwendig und kostet Geld. Es lohnt sich aber, um stärker auf Augenhöhe miteinander zu arbeiten.

02

Agiles Denken und Handeln

„Die jetzt auch noch?!“ Verwaltungen auf dem Weg in die Agilität

Von Wolf Steinbrecher, Forum Agile Verwaltung e.V.

Um es gleich vorwegzunehmen: Ja, agile Vorgehensweisen können auch in Verwaltungen mit Nutzen angewendet werden. Nein, Agilität ist nicht das Zauberwort für alle Herausforderungen im Öffentlichen Dienst. Und: Agilität funktioniert im öffentlichen Bereich anders als in der Wirtschaft – möglicherweise besser.

Nutzen von Agilität

Am deutlichsten wird es vielleicht an einem Beispiel: Vor einer Schule wurde morgens ein Schüler angefahren. Jetzt fordern Eltern die Entschärfung des Gefährdungspunktes. Die Zeitungen berichten. Der OB betraut das Stadtplanungsamt mit der Angelegenheit. Das Amt fordert Stellungnahmen von Ordnungsamt, Schulamt, Schulleitung und Verkehrsamt an. Das zieht sich hin. Nach acht Wochen liegen die Vorschläge vor. Teilweise widersprechen sie einander. Das Stadtplanungsamt versucht in mühsamen Einzelabstimmungen, die verschiedenen Vorstellungen unter einen Hut zu bringen. Sieben Monate sind vergangen, und endlich kann ein Konzept dem OB und seiner Dezentenrunde vorgestellt werden. Da meldet sich der Kämmerer zu Wort: 340.000 € für Ampelanlage, Gehwegabsenkung, neuen Radweg – warum hat man ihn nicht gefragt? So etwas könne er keineswegs unterstützen. Nein, nein – alle Vorschläge müssten erneut auf den Prüfstand.

Viel einfacher und schneller wäre es, alle fünf Ämter mit Fachkenntnissen und Kämmerer und Betroffene (Schüler:innen, Eltern, Lehrer:innen, Schulbusunternehmen) an einen Tisch zu setzen. Diese suchen gemeinsam nach

Lösungen – das vermeidet Widersprüche in Teilkonzepten. Die Gruppe arbeitet iterativ: es werden Ideen für eine Lösung gesucht. Alle gehen damit an ihren Arbeitsplatz und prüfen die Ideen im Detail nach. Dann trifft man sich wieder und entwickelt aus den Ideen einen ersten Entwurf usw. Dreimal schneller entsteht ein in sich logischer Plan, dessen Finanzierung auch schon geklärt ist.

Das ist der Kern von Agilität: Kein Nebeneinanderher-Arbeiten isolierter Ämter mehr. Sondern interdisziplinäre Teamarbeit, Einbeziehung der Betroffenen, iteratives Herantasten an eine gute Lösung.

Zukunftsfähigkeit

Das Beispiel kann man für viele Aufgaben von Verwaltungen durchdeklinieren: Bau einer neuen Schule oder Kita, Schulentwicklungsplanung, Pandemiekonzept für die Schulen einer Stadt – bis hin zu kleineren Fällen wie einem Bauantrag für ein Generationen-Wohnprojekt.

Dafür ist aber eine Änderung des Rollenverständnisses seitens der Verwaltung nötig: Verwaltung soll nicht nur „Entscheiderin über Anträge“ von oben herab sein, auch nicht die „Zauberin“, die alle denkbaren Probleme „für die Bürger:innen“ löst. Sondern sie muss die Betroffenen einbeziehen und an der Suche nach Lösungen aktiv beteiligen – wie im obigen Beispiel Eltern, Schüler:innen und weitere Beteiligte. Für eine solche Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft auf Augenhöhe gibt es erste Ansätze, aber noch zu wenige.

Es gibt nämlich innere Hürden. Die Verwaltung bezieht ihr Selbstverständnis vor allem aus zwei Quellen: einmal als Garant für Sicherheit (nach dem Motto „Wir sorgen für die Einhaltung von Regeln.“). Und dann aus ihrer Fachexpertise („Wir haben die Stadtplaner:innen und Verkehrsexpert:innen, die sich auskennen.“). Wenn der erste Aspekt verabsolutiert wird, führt das zu einer



Das ist der Kern von Agilität: Kein Nebeneinanderher-Arbeiten isolierter Ämter mehr. Sondern interdisziplinäre Teamarbeit, Einbeziehung der Betroffenen, iteratives Herantasten an eine gute Lösung.

Wolf Steinbrecher



Fokussierung auf gesetzliche Vorschriften. Der zweite Aspekt führt zwar oft zu stimmigen Konzepten, die aber bei Betroffenen auf Kritik stoßen, weil die Verwaltung bestimmte Anliegen nicht berücksichtigt habe.

Agilität in diesem Zusammenhang bedeutet: die Zukunft gemeinsam gestalten und alle Sichtweisen einbeziehen. Dazu muss man auch den Fahrer des Schulbusses nach seinen Ideen und Anforderungen befragen – das können keine Verwaltungsmitarbeitenden an seiner Stelle.

Überwindung von Betonstrukturen

Es gibt noch ein zweites Hindernis für die Einführung agiler Methoden: das ist die Rolle der Führungskräfte. Im öffentlichen Dienst sind das oft aufgestiegene Sachbearbeiter:innen, die ihre Autorität auf ihre bessere Fachexpertise stützen (und denken „Ich muss immer kontrollieren, ob meine Mitarbeiter:innen alles richtig machen.“). Die Vorgesetzten verlangen, dass Ergebnisse von Teams – wie oben das Schulwegteam mit sechs Sachbearbeiter:innen aus verschiedenen Ämtern – ihnen zur Genehmigung vorgelegt werden. Das klappt natürlich überhaupt nicht. Wenn jetzt wieder einer der sechs Vorgesetzten – wie vorher der Kämmerer – Einspruch gegen das Teamergebnis erhebt, ist das ganze Vorgehen geplatzt. Insbesondere die beteiligten Betroffenen fühlen sich absolut demotiviert.

Solche Beispiele gibt es viele. Agilität wird vordergründig eingeführt, aber doch nicht konsequent unterstützt. Führungskräfte müssen lernen loszulassen und die Lösungsfindung für Fragestellungen an die Teams klar zu delegieren. Im Beispiel muss der Kämmerer „seiner“ Sachbearbeitung einen Kostenrahmen vorgeben, in dem diese entscheiden kann. Und wird der Rahmen respektiert, hat er kein Recht mehr auf „Mitzeichnung“ des Ergebnisses. Diese Änderung wird oft als schmerzlicher Verlust erlebt.

Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Agile Methoden sind in einigen Branchen deutlich weiterverbreitet als in der Verwaltung, aber mit der Transformation des Führungsverständnisses stockt es auch dort oft. Agilität beschränkt sich häufig auf die Entwicklung von neuen Produkten, während in anderen Abteilungen klassisch hierarchisch gearbeitet wird. Und auch die Rolle der agilen Teams ist in Privatfirmen eingeschränkt. Das Ziel eines Produkts, das von einem Team entworfen werden soll, wird klar von oben vorgegeben.

In der Verwaltung kann das ein Stück weit anders sein. Behörden wollen nicht in erster Linie Umsatz und Gewinn machen, sondern einer Tätigkeit mit gesellschaftlichem Sinn nachgehen. Es geht nicht darum, möglichst viele Kosten bei der Schulweggestaltung einzusparen, sondern eine optimale Lösung für Kinder und Eltern zu finden. Der Inhalt der Arbeit selbst wird Teil des Rollenverständnisses des Teams. Nicht nur gut und effizient zu arbeiten, sondern für gute Ziele gut und effizient zu arbeiten – diese Art von Motivation hat die öffentliche Verwaltung vielen Unternehmen voraus.

Weiterführende Informationen

Agile Verwaltung – Von Verwaltungshandeln und Silodenken zur Gesellschaftsgestaltung und Serviceorientierung zum Nutzen der Mitbürger:innen

<https://agile-verwaltung.org>

3 Fragen an ...

Christina Luchmann Stadt Dortmund



Christina Luchmann,
Stab Fachbereich Schule der
Stadt Dortmund, zuständig
für Integrierte Bildungs-
planung und kommunale
Bildungskoordination

Die Herausforderungen, auf die Verwaltung aktuell reagieren muss, sind vielfältig und wandeln sich stetig. Dazu kommen lokale wie globale Krisen, mit denen Verwaltung konfrontiert wird – auch Bildungsverwaltung ist hier stark in Verantwortung. Wie sieht für Sie eine kommunale Verwaltungskultur und -struktur der Zukunft in Ihrer Kommune aus?

Bei den Herausforderungen handelt es sich nicht um eine Momentaufnahme, sondern tatsächlich um einen Dauerzustand, auf den wir uns einstellen müssen. Wir merken in Dortmund, dass immer da, wo wir schon gemeinsame Strukturen zuständigkeits- und ämterübergreifend aufgebaut haben, es uns möglich ist, auf die Thematiken direkter reagieren zu können und auch viel schneller Maßnahmen und Ressourcen in die Wege leiten können. Das ist eine gemeinsame Verantwortung, die wir tragen, und die uns z. B. in der Begegnung mit den Folgen der Pandemie für Kinder, Jugendliche und Familien sowie in der Integration von Neuzugewanderten in eine bessere Ausgangsposition bringt.

Wir profitieren dabei stark von der Digitalisierung. Mit Hilfe von kollaborativen Arbeitstools zur Vernetzung und zum Informationsaustausch können wir die Vielfalt von Themen bearbeiten, die gleichzeitig auch eine bestimmte Tiefe brauchen. Mit der Plattform „Vernetzte Bildung Dortmund“ wurde ein Tool geschaffen, mit dem sich nicht nur innerstädtisch, sondern alle Bildungsakteur:innen Dortmunds vernetzen können.

Diese neuen Strukturen brauchen Koordinierung und ich frage mich, ob das irgendwann einen Peak erreicht. Es gibt eine Vielzahl von Koordinierungsstellen für verschiedene Themen, deren Abstimmungsbedarf untereinander immer weiter steigt. Gleichzeitig brauchen wir aber auch Menschen für die Umsetzung und da fehlen uns auch oft Personen.

Welche Kompetenzen und welches Wissen benötigen Sie dafür in Verwaltung?

Es braucht mehr Überblickswissen, auch außerhalb eigener Zuständigkeiten. Die Stadt setzt auf das Thema „Agile Verwaltung“, zum Beispiel durch Fortbildung und Einsatz von Agil-Lots:innen. Ich denke, darüber hinaus müssen wir ein Gespür dafür entwickeln: Was ist die Rolle der Koordinierung in der Stadtverwaltung, was brauche ich dafür? Auch die Rolle der Moderation hat sich damit in den letzten Jahren verändert.

Ständige Veränderungsprozesse bedeuten auch möglichen Stress und Ungewissheit. Darauf reagiert die Stadt unter anderem, indem sie das Wir-Gefühl innerhalb der Verwaltung stärkt. Fortbildungsangebote werden beispielsweise team- und ressortübergreifend angeboten, um sich kennenzulernen und auszutauschen – auch außerhalb des eigenen Bereichs. Und einmal im Jahr gibt es den „Feierabend“, das Betriebsfest für die gesamte Stadtverwaltung.

Unser Oberbürgermeister Thomas Westphal setzt zudem auch auf Social Media in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und der Stadtverwaltung. Z. B. spricht er im Videoformat „#amtlich“ über aktuelle Entwicklungen in der Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft.

DKBM ist ein Strukturansatz, um Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Welche konkreten Schritte gehen Sie hier, mit denen Sie gute Erfahrungen machen?

Als die Stadt Dortmund vor 20 Jahren angefangen hat, ein kommunales Bildungsmanagement aufzubauen, war es das Bekennen zu einer aktiven gestalterischen Rolle in der Bildungspolitik. Verkürzt gesagt: Weg vom Schulhausmeister, hin zur erweiterten Schulträgerschaft. Wir müssen noch stärker wegkommen vom Blick auf die Institutionen, hin zum Fokus auf die Bedarfe der Zielgruppen.

Ganz konkret bauen wir eine integrierte Bildungs- und Jugendhilfeplanung auf. Um diese Planung gut aufzugleisen, brauchen wir auf jeden Fall eine Datenbasis. Und wir brauchen bestimmte Strukturen, die wir gemeinsam aufbauen, bestimmte Ziele, die wir gemeinsam definieren und denen wir folgen. Und wir müssen auch über gemeinsame Ressourcen und deren Verwendung sprechen.

3 Fragen an ...

Lutz Jahre Stadt Mannheim



Lutz Jahre,
Fachbereichsleiter im
Fachbereich Bildung,
Stadt Mannheim

Die Herausforderungen, auf die Verwaltung aktuell reagieren muss, sind vielfältig und wandeln sich stetig. Dazu kommen lokale wie globale Krisen, mit denen Verwaltung konfrontiert wird – auch Bildungsverwaltung ist hier stark in Verantwortung. Wie sieht für Sie eine kommunale Verwaltungskultur und -struktur der Zukunft in Ihrer Kommune aus?

In jedem Fall sollten wir uns interdisziplinär aufstellen, so dass Antworten aus verschiedenen Perspektiven eingebracht werden können. Wir sollten lernen, flexibler und weniger perfekt sein zu wollen, damit wir in neuen Situationen zügig handeln können.

Dabei kommt es darauf an, die vorhandenen Strukturen gut zu nutzen und den Problemen mit den Mitteln zu begegnen, die uns unmittelbar zur Verfügung stehen. Ich glaube, es ist wichtig, auch im eigenen Bereich immer vor Augen zu haben: Was kann man bereits mit seinen bestehenden Möglichkeiten leisten? Darauf lässt sich gut aufbauen.

Strukturell hat sich in den letzten Jahren schon einiges verändert. Statt einem temporären Krisenstab für ein singuläres Ereignis oder ein einzelnes Thema wie Corona haben wir jetzt mehr oder weniger einen permanenten Krisenstab, der parallel unterschiedliche Themen auf dem Tisch hat. Er ist bei der Verwaltungsspitze angedockt und ermöglicht so schnelle Entscheidungen und schnelles Handeln, auch wenn es um finanzielle Fragen geht. Untergruppen mit verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen arbeiten dem Krisenstab zu.

Grundsätzlich sollte eine Verwaltung genau wissen, welche Bedarfe es an der Basis – also vor Ort – gibt. Vom Schreibtisch aus kann ich nicht wirklich überblicken, was z. B. Geflüchtete in einer Unterkunft brauchen. Mir muss aber auch klar sein, was meine Aufgaben und Stärken sind und was ich als Verwaltung leisten kann und was nicht. Ich behaupte mal, dass Verwaltung nicht alle Probleme lösen kann. Vielmehr kommt es darauf an, an der richtigen Stelle unmittelbar handeln zu können, realistische Ziele zu verfolgen und Aufgaben entsprechend der

aktuellen Herausforderung neu zu priorisieren. Sonst überschätzt man sich vielleicht auch, gerade in Krisensituationen.

Welche Kompetenzen und welches Wissen benötigen Sie dafür in Verwaltung?

Zum einen gibt es das Fachwissen, das wird eigentlich vorausgesetzt. Was oft unterschätzt wird, ist der Wert guter Kommunikation. Für die Arbeit ist es ganz erheblich, wie mit Partner:innen, aber auch untereinander innerhalb der Verwaltung umgegangen wird. Je besser die Kommunikation, umso besser die Qualität der Arbeit. Unsere Verwaltungsspitze bietet viele Austauschformate für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen an. Spannend und wichtig ist es auch, über gute Partizipationsformate ins Gespräch zu kommen und bessere Partizipation zu ermöglichen, bei uns etwa die Phase 0 bei Schulbauprojekten, in der sich alle Beteiligten am Start eines Vorhabens über die Grundlagen und Erwartungen austauschen.

Wir haben außerdem in unserem Fachbereich festgestellt, dass wir uns auf der Ebene der Abteilungsleitungen zwar alle ganz gut kennen und regelmäßig austauschen. Die Sachgebietsleiter:innen oder Teamleitungen waren aber teilweise nicht vernetzt, z. B. die Kollegin aus der Bibliothek und die Kollegin aus der Bildungsplanung. Jetzt machen wir zweimal im Jahr eine Veranstaltung für diese Kolleg:innen, damit Sie sich kennenlernen und in den thematischen Austausch kommen.

DKBM ist ein Strukturansatz, um Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Welche konkreten Schritte gehen Sie hier, mit denen Sie gute Erfahrungen machen?

Für uns waren zwei Dinge sehr wichtig: Der Bildungsbericht und das sozialräumliche Aufstellen der Bildungslandschaft. Das war für die politische Diskussion vor Ort ein sehr wichtiger Orientierungsrahmen, der sehr viel bewirkt hat. Es hatte auch Strahlkraft bis auf Landesebene, die auch zaghaft anfängt in diese Richtung zu denken. Das ist für uns ein großer Erfolg. Diese Themen müssen in vielen Köpfen ankommen, wenn es auch einige Jahre dauert. Daher ist der Bildungsbericht für uns ein Instrument, das möglichst viele verschiedene Perspektiven abbildet und von ganz unterschiedlichen Akteur:innen genutzt werden kann.

Wissen managen, Zukunft sichern

Kommunalverwaltungen sind vom Fachkräftemangel und Generationenwechsel ebenso betroffen wie andere Organisationen. In den kommenden Jahren werden viele Menschen und damit auch ihr Wissen Verwaltung verlassen. Neue Mitarbeiter:innen müssen sich organisationspezifisches Wissen erst aneignen. Wie kann hier eine gute Brücke geschlagen werden – Wissen gesichtet, aufbereitet und weitergegeben werden? Es braucht geeignete Formate, um das vorhandene Wissen gezielt einzusetzen, um so die Effizienz zu steigern, d. h. Doppelarbeit oder Suchzeiten zu verringern, nicht alles neu zu erfinden, sondern schnell mit hoher Qualität in neue Prozesse einsteigen zu können. Um Kommunalverwaltung in ihrer Rolle als Gestalterin zu stärken, kann Wissensmanagement eingesetzt werden, um gezielt Wissen zu entwickeln und Themen zu besetzen. Dabei gilt es, sowohl das formelle Wissen als auch das informelle oder auch Erfahrungswissen mitzudenken. Wissen managt sich allerdings nicht von allein. Daher ist es auch keine Überraschung, dass immer mehr Organisationen und Verwaltungen den Wert von professionellem und systematischem Wissensmanagement erkannt haben und diese auch mit Ressourcen unterlegen. Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Wissensmanagerinnen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) Clara Holler und Julia Wegner entstanden.



Wissensmanagerin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) Julia Wegner im Interview.

Alle reden darüber. Aber was ist Wissensmanagement eigentlich?

Wissensmanagement bedeutet für uns in der Stiftung, alle Kolleg:innen arbeitsfähig zu machen und gut ankommen zu lassen. D. h. sie sollen die Programme verstehen, in denen Sie arbeiten, den Stiftungskosmos und den fachlichen Kontext. Sie kennen ihre Kolleg:innen, sie wissen, wo sie Informationen finden und wen sie ansprechen können. Sie sollen das bestmögliche Wissen bekommen, um ihre Arbeit gut zu machen.

Welche Rolle spielt ihr als Wissensmanagerinnen dabei?

Wir kümmern uns darum, dass das Wissen der DKJS strukturiert und zugänglich für die Mitarbeitenden ist. Dazu gehört z. B. auch, wenn remote oder von zu Hause gearbeitet wird, die nötige technische Anbindung und auch ein gewisses technisches Verständnis zu schaffen. Wir sind aber auch dafür zuständig, dass die Kolleg:innen miteinander ins Gespräch kommen und, dass wir Anlässe finden oder schaffen, um uns auszutauschen und fachlich wie kollegial weiterzuentwickeln.

Welche Anlässe und Formate können das sein?

Regelmäßige Team-Meetings wie Jour fixes, Stand-ups oder Bürorunden, aber auch formalisierte und protokollierte Nachbesprechungen von Terminen oder Veranstaltungen können Anlässe zum Wissensaustausch sein. Diese Kultur des regelhaften, verbindlichen offenen und fehlerfreundlichen Austauschs muss erst entstehen und wachsen.

Darüber hinaus gibt es Runden, in denen die Kolleg:innen programm- und abteilungsübergreifend sowie hierarchiefrei miteinander zu bestimmen Querschnittsthemen ins Gespräch kommen können.

Woher wusstet ihr, welche Themen das sind?

Im ersten Schritt muss man sich als Organisation fragen: Was sind eigentlich unsere Kernthemen und Kompetenzen? Wo haben wir unsere Wissensschätze? Und woran arbeiten wir? Danach gilt es, alles zu sortieren und sich zu überlegen, worauf der Fokus gelegt werden sollte. Denn alle Themen lassen sich nicht auf einmal bearbeiten. Wir haben geschaut, welche Kolleg:innen sich mit einem bestimmten Thema beschäftigen und ob es bereits Themenverantwortliche gibt. Diese Kolleg:innen haben wir dann zum Teil miteinander vernetzt. Wir haben aber auch eine sehr proaktive Belegschaft, in der sich viele auch von selbst über ihr Programm oder ihre Abteilung hinaus engagieren. Heute gibt es bei uns verschiedene Wissensteams und Communities of Practice (CoPs), in denen sich die Kolleg:innen programmübergreifend austauschen.

Was braucht es denn, um Wissensmanagement umzusetzen?

Da kommen wir zu einem Knackpunkt, denn natürlich lässt sich Wissensmanagement nicht ohne Ressourcen aufbauen und umsetzen. Zum Beispiel brauchen die Mitarbeitenden Zeit, um sich in die Austauschrunden einzubringen. Aber unterm Strich trägt Wissensmanagement dazu bei, dass alle effektiver arbeiten können. Denn diese Runden erfüllen keinen Selbstzweck, sondern dienen der Vernetzung und setzen Impulse in den jeweiligen Programmen und Abteilungen. Und es braucht die Lust am Lernen und Arbeiten bei den Mitarbeitenden und eine Leitung, die ein entsprechendes Arbeitsklima unterstützt.

Wir können diesen Job nur machen, da bei uns die Leitungsebenen insgesamt das Wissensmanagement fördern, insbesondere die Geschäftsführung. Ohne Support durch diese Ebene, oder gar mit deren

Widerstand, ist Wissensmanagement organisationsweit eigentlich nicht zu etablieren.

Warum sollte sich Kommune Wissensmanagement widmen? Was ist der Mehrwert?

Wenn wir beispielsweise auf den großen Fachkräftemangel gucken, dann ist eine gute Einarbeitung von neuen Mitarbeiter:innen und ein guter Wissenstransfer von ausscheidenden Kolleg:innen enorm wichtig.

Neue Mitarbeiter:innen müssen von Anfang an bestmöglich abgeholt und mit dem nötigen Wissen ausgestattet werden. Sie sollten das Gefühl haben, ihre Arbeit gut ausfüllen zu können. Dazu braucht es auch eine Kultur, die es erlaubt, Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen. Das Ankommen ist sehr wichtig. Andernfalls werden sich die neuen Kolleg:innen schnell wieder nach anderen Jobs umsehen. Wichtig ist dabei auch die Entwicklung von Standards und Prozessdokumentationen, damit nicht immer wieder von vorne begonnen werden muss.

In der Stiftung haben wir einen Willkommensleitfaden entwickelt, führen Tage für Einsteiger:innen durch und es gibt in diversen Teams auch eine Art Ankommens-Buddy-System. So soll zum einen nötiges Wissen über die Organisation und das eigene Programm vermittelt werden. Zum anderen wird dadurch auch die Möglichkeit geboten, ein erstes eigenes Netzwerk zu entwickeln, sich niedrigschwellig kollegial auszutauschen und Fragen zu stellen, die man der neuen Leitung vielleicht nicht direkt stellen möchte.

Und wie ist das, wenn Kolleg:innen den Arbeitsplatz verlassen?

Zunächst muss das Wissen der ausscheidenden Person erfasst werden. Dafür braucht es zeitliche Ressourcen und Handwerkszeug, beispielsweise in Form von Leitfäden, um Wissen und Themen strukturiert aufzubereiten und weiterzugeben.

Dann geht es darum, eine geeignete Person zu finden, die diese Themen übernehmen kann. Und auch sie braucht zeitliche Ressource für die Übernahmephase. Insbesondere der direkte Austausch ist eine ideale Möglichkeit, Erfahrungswissen weiterzugeben. Denn in Gesprächen und Erzählungen erhält man viele informelle, implizite Informationen, die auch wichtig sind.

Gibt es noch weitere Aspekte?

Mit Blick auf die zahlreichen Krisen, die Kommune in den vergangenen Jahren bewältigen mussten,

gilt es, sich bewusst zu machen: Wie haben wir das geschafft? Wo haben wir dazu bereits Wissen? Was haben wir gelernt? Hier lohnt es sich, einen Erfahrungsaustausch zu schaffen, um vergrabene Wissensschätze zu bergen und aufzubereiten, um bei der nächsten Krise darauf zurückgreifen zu können.

Braucht es bestimmte Voraussetzungen in Verwaltung, um Wissensmanagement zu betreiben?

Ich denke Verwaltung ist schon sehr gut aufgestellt. Es gibt formalisierte Prozesse, es wird viel Wissen verschriftlicht und dokumentiert. Manchmal vielleicht etwas zu viel, um es gut verarbeiten zu können. Da gibt es sicher noch Potenzial. Die Frage ist eher, wie das formale Wissen mit Erfahrungswissen zusammengebracht werden kann. Was mache ich in einem unbekanntem Fall, der noch nirgends verschriftlicht wurde? Hier lohnt es, über den Tellerrand oder die eigene Abteilungsgrenze zu schauen. Wie gehen die Kolleg:innen aus anderen Abteilungen mit einem ähnlichen Problem um? Welche Erfahrungen haben sie gemacht? So können Synergien hergestellt, Wissen gebündelt und schließlich ein Mehrwert für alle geschaffen werden.

Wichtig ist dafür eine offene Fehler- und Feedbackkultur. Wenn es möglich ist, sich über Dinge auszutauschen, die nicht ganz nach Plan gelaufen sind, und wenn Fehler als Erfahrungen und Teil von Lern- und Entwicklungsprozessen gesehen werden, kann das maßgeblich zum Lernen beitragen.

Und es braucht natürlich Strukturen, die Anlässe und Formate für Wissensmanagement ermöglichen. Konkret heißt das, dass den Mitarbeitenden Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden muss, um sich auszutauschen und Wissen zu dokumentieren. Und dafür braucht es in der Regel eine Leitung, die auch davon überzeugt ist. Letztlich bereichert ein gutes Wissensmanagement eine Organisation, eine Verwaltung oder eine einzelne Abteilung – es ermöglicht frische Impulse und effektiveres Arbeiten.

Wir alle kennen das geflügelte Wort „Wissen ist Macht“ oder Begriffe wie Hoheits- und Herrschaftswissen. Inwiefern hat sich das Verhältnis zu Wissen geändert?

Früher haben Führungskräfte oder Expert:innen mit Fachkenntnissen und langjähriger Erfahrung ihr Wissen oft festgehalten, statt es mit Kolleg:innen zu teilen. Man wollte sich nicht durch die Weitergabe dieses Wissens ersetzbar machen. Mittlerweile vollzieht sich ein Werte- und Kulturwandel. Wissen ist ziemlich frei verfügbar. Keiner büßt dadurch seine Position ein. Vielmehr wird der langfristige Erfolg des Arbeitgebers und damit der eigene Arbeitsplatz ge-



Ich glaube, es wird immer mehr realisiert, wie wertvoll Wissen ist. Wissen ist die Ressource der Zukunft. Es ist so wichtig, damit wertschätzend und schlau umzugehen, genauso wie mit den Menschen, die dieses Wissen mitbringen.

Julia Wegner



sichert. Es ist wichtig, den Mitarbeitenden deutlich zu machen, dass sie und ihre Erfahrung relevant sind und sie sich nicht per se ersetzbar machen, wenn sie ihr Wissen teilen.

Außerdem muss Wissen, das schon immer Bestand hatte, auch überdacht werden. Denn Situationen und Rahmenbedingungen ändern sich und Strategien müssen angepasst werden. Sich darüber auszutauschen ist sehr hilfreich. Wenn man in der Lage ist zuzuhören, Fragen zu stellen oder Wissen weiterzugeben, dann kann Neues entstehen, aus dem alle Beteiligten einen Nutzen ziehen.

Zum Abschluss: Welche drei Dinge hast du gelernt, die du Kommune mitgeben willst?

Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. Es gibt viel Vorhandenes, das genutzt und das gemeinsam weiterentwickelt werden kann!

Wissensmanagement darf Spaß machen. Man hat die Möglichkeit, sich mit Kolleg:innen auszutauschen – und auch wenn das fachlich ist, sollte man eine gewisse Leichtigkeit und Prozessoffenheit mit reinnehmen und sagen: Komm, wir gehen es jetzt einfach mal an und wir gucken, wie weit wir kommen.

Austausch und Wissensmanagement sind auch eine tolle Möglichkeit, die Lust am Fragenstellen zurückzugewinnen. Letztlich geht es darum, mutig und neugierig zu sein.

Ebenen von Wissensmanagement

1. Organisationsbezogenes Wissensmanagement: Wissen abteilungs-/ämterübergreifend innerhalb der Kommune sichern, teilen und entwickeln
2. Programmbezogenes Wissensmanagement: Wissen im eigenen Arbeitsbereich/Projekt managen
3. Persönliches Wissensmanagement: Das eigene Wissen managen



Praktische Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements



1 Single Point of Information:

Es gibt einen „single point of information“, wo alle Mitarbeiter:innen schnell und einfach relevante Informationen zu Prozessen, Abläufen, Fachbereichen, Abteilungen aber auch Themen finden, beispielsweise ein Wiki. Ebenso sollten Arbeitshilfen, wie Formulare, Vorlagen etwa für Briefe oder Protokolle zentral und für alle nutzbar abgelegt werden.

2 Verwaltungswissen zugänglich machen:

Relevantes Wissen über die Verwaltung wird gezielt und möglichst effizient an alle Mitarbeiter:innen vermittelt, z. B. durch einen intensiven On- sowie Offboarding-Prozess, geklärte Abläufe über interne Kommunikation und interne Fortbildungen.

3 Verwaltung als lernende Organisation:

Fehlerfreundlichkeit sollte einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Um Erfahrungen aus Prozessen und Projekten zu teilen, können gezielte Review-Formate genutzt werden, um Lessons Learned mit allen Mitarbeitenden der Verwaltung zu teilen. Wissen kann hierarchie- und abteilungsunabhängig in themen- oder anlassbezogenen Teams (Wissens-teams) geteilt werden. Auch kommunenübergreifender Austausch (z. B. im Rahmen der Transferinitiative) dient dem Wissens- und Erfahrungsaustausch, der Vernetzung und Inspiration für die eigenen Vorgaben.

4 Wichtige Daten sind jederzeit nutzbar:

Daten werden erfasst. Daten werden verständlich aufbereitet, damit Sie weitergeben und genutzt werden können.

5 Zentrales Wissen wird gesichert:

Durch gute, kontinuierliche Wissensübergaben, z. B. durch ein Off-Boarding, bleibt das Wissen in der Verwaltung und kann weiterhin genutzt werden, auch wenn Personen die Verwaltung verlassen.

6 Neues Wissen entsteht:

Bestehendes Wissen wird angereichert durch neue Erfahrungen aus Programmen/Projekten, Kooperationen mit externen Partnern, den Besuch externer Veranstaltungen. Auch dieses Wissen sollte durch geeignete Formate niedrigschwellig geteilt werden, z. B. durch ein moderiertes Gespräch zwischen Verwaltung und eine:r Expert:in zu einem verwaltungsrelevanten Thema, aber auch „Outside the Box“ – möglicherweise zur Mittagszeit, so können alle Mitarbeitenden teilnehmen und gleichzeitig Pause machen.

3 Fragen an ...

Dagmar Wandt Stadt Düsseldorf



Dagmar Wandt,
Amtsleitung, Amt für
Schule und Bildung,
Stadt Düsseldorf

Die Herausforderungen, auf die Verwaltung aktuell reagieren muss, sind vielfältig und wandeln sich stetig. Dazu kommen lokale wie globale Krisen, mit denen Verwaltung konfrontiert wird – auch Bildungsverwaltung ist hier stark in Verantwortung. Wie sieht für Sie eine kommunale Verwaltungskultur und -struktur der Zukunft in Ihrer Kommune aus?

Wir haben bestimmte Konstanten in unserer Arbeit wie die Umsetzung von Pflichtaufgaben innerhalb rechtlicher Vorgaben, das wird auch zukünftig eine zentrale Aufgabe der Kommune bleiben, wie auch Dienstleistungen für Bürger:innen zu erbringen. Aber die Art und Weise der Dienstleistungen sowie Inhalte werden sich vermutlich verändern: Verlangt man beispielsweise, dass die Bürger:innen zu mir kommen oder bringen wir die Leistung zu ihnen nach Hause, auch digital. Wir haben in Düsseldorf beispielsweise einen Hol- und Bringdienst für Ausweisdokumente. All die großen Herausforderungen, vor denen wir aktuell stehen und noch stehen werden, erfordern von uns schnelles Handeln. Wir müssen beispielsweise die Bevölkerung bei einer Unwetterwarnung entsprechend informieren. Wir brauchen aber auch Pläne in der Hinterhand, die das Reagieren auf Ereignisse wie Corona oder Umweltkatastrophen ermöglichen. Und wir müssen präventiv handeln, um „Großschäden“ zu vermeiden. Dafür müssen wir neues Verwaltungshandeln lernen. Digitalisierung und das Ausprobieren neuer Ideen, die sich nicht ausschließlich am Gesetzestext orientieren, spielen eine wichtige Rolle. Wir müssen lernen, schneller und flexibler zu handeln und weg zu kommen von „Das haben wir schon immer so gemacht“. Da gibt es noch viel zu tun.

Welche Kompetenzen und welches Wissen benötigen Sie dafür in Verwaltung?

Früher war es vor allem die Fachkompetenz, die besonders wichtig war. Die Fachlichkeit wird auch weiterhin wichtig sein. Aber Kommunikationsfähigkeit, Kreativität beim Finden von Antworten und Lösungen, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams rücken viel stärker in den Fokus.

Denn die Menschen, die in Verwaltung arbeiten, werden auch immer unterschiedlicher.

Zunehmend wichtiger wird vernetztes Arbeiten und Agieren: Welche Gremien braucht es? Mit welchen Expert:innen kann ich zu bestimmten Themen sprechen? Wo kann ich mir extern auch noch Fachkenntnis beschaffen? Und ganz wichtig: Wie verliere ich nicht den Kontakt zu meinen Kund:innen und Mitstreiter:innen?

DKBM ist ein Strukturansatz, um Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Welche konkreten Schritte gehen Sie hier, mit denen Sie gute Erfahrungen machen?

Ich wurde in der Verwaltung ausgebildet und habe noch gelernt, dass zuerst die Zuständigkeit geprüft werden musste, bevor zusammengearbeitet werden konnte. Ich denke, dass es nach wie vor wichtig ist, Aufgaben einem bestimmten Kreis zuzuordnen. Darüber hinaus geht es aber darum, gemeinsam Lösungen zu finden. Wir klären heute: Wen brauche ich dazu? Vernetztes Arbeiten können wir im Bildungsmanagement leben – die Zusammenarbeit mit internen wie externen Akteur:innen ist sehr wichtig.

Unsere Abteilung hat sehr enge Beziehungen mit dem Jugendamt und mit dem Amt für Statistik, die uns beispielsweise Basisdaten und andere Kooperationsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Es braucht ein gemeinsames arbeitsfähiges Gremium. Dafür braucht es einen Kern an Menschen, die Lust haben, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Unsere Rolle als Bildungsmanagement sehe ich so: Wir sind einerseits Berater:in für Politik, andere Ämter, Schulleitungen, aber auch Vernetzer:in zwischen den Akteur:innen. Der Netzwerkgedanke ist für mich da sehr zentral. Wir wollen perspektivisch noch stärker Ideen und Lösungen anbieten, sodass sich Akteur:innen aus einer Art Werkzeugkoffer bedienen können und das Instrument finden, das bei der Lösung ihrer Probleme unterstützen kann.

Was lernen wir daraus? Krisen als Anlass für gemeinsame Lernprozesse verstehen



Die Corona-Pandemie hat nicht nur die kommunalen Herausforderungen wie unter einem Brennglas sichtbar gemacht. Sondern sie zeigt uns auch, dass in der kommunalen Verwaltung ein Umdenken eingesetzt hat – ein Kulturwandel, bei dem Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen und Rollen neu gedacht und justiert werden.

Als Transferagentur für Großstädte haben wir in den vergangenen Jahren beobachten können, dass dieser Wandel vor allem von Kommunalverwaltungen angestoßen wird, die bereits über gute Strukturen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) verfügen. Sie nutzen ihre Krisenerfahrungen, um gemeinsame Lernprozesse anzustoßen und Weichen für eine zukunftsfähige Bildungsverwaltung zu stellen. In einer Erklärung der Weinheimer Initiative¹⁰ heißt es 2021 dazu: „Dort, wo in den letzten Jahren solide Beziehungen und Strukturen aufgebaut wur-

den, und wechselseitige Anerkennung und Vertrauen entstanden sind, konnte rasch und unbürokratisch gemeinsam beraten werden, wie negative Folgen der Corona-Krise vermieden oder zumindest eingedämmt werden könnten.“

Auch die Bildungsforschung sieht in Wissenstransfer und gemeinsamen Lernprozessen die stärksten Effekte für die positive Wirkung und Entwicklung von Bildungslandschaften. Bildungsforscher Sebastian Niedlich hat dafür den Begriff des „reflexiven Bildungsmanagements“ definiert. „Kennzeichnend ist eine intensive Beziehungsarbeit und Kommunikation – auch und gerade auf informellem Wege – unter den Beteiligten, wobei die Verantwortlichen und Mitarbeiter:innen des DKBM einen wichtigen Knotenpunkt bilden.“¹¹ Dafür braucht es vor allem Haltung sowie Steuerungs- und Führungshandeln, die dies ermöglichen. Das konnte auch eine aktuelle Analyse des Verwaltungshandelns während der Flüchtlingskrise und der Corona-Pandemie verdeutlichen. Demnach gilt, „dass dort, wo deutsche Kommunalverwaltungen in diesen Ausnahmesituationen gut zurechtkamen, immer auch funktionsfähige Netzwerkstrukturen, ausgiebige Dokumentationsverfahren sowie die Fähigkeit, auf frühere Erfahrungen zurückzugreifen, beobachtet werden konnten. Es waren also Netzwerk-, Dokumentations- und Erinnerungs-Strategien, die den Verwaltungen halfen, ihre krisenspezifischen Aufgaben zu meistern.“¹²

Der Erfolg kommunaler Bildungslandschaften wird sich zuletzt daran messen lassen müssen, wie es ihren Protagonist:innen gelingt, die Förderung des Dialogs zwischen den zahlreichen Institutionen zu unterstützen, aber auch die Funktionalität ihrer Netzwerke (z. B. verwaltungsintern und -extern, Gremien- und Kooperationsstrukturen) in Krisenzeiten und darüber hinaus sicherzustellen. DKBM als Struktur ist somit ein erster Schritt in Richtung innovative und zukunftsfähige Verwaltung.

Endnoten

- 1 Lutz Liffers ist Organisationsentwickler für den Senator für Finanzen in Bremen.
- 2 Vgl. bewegt – Magazin für kommunale Bildungslandschaften. Ausgabe 2022: „Wohin genau? Kommune als Ort der Innovation“.
- 3 Vgl. vhw-Schriftenreihe Nr. 32 - Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung. Die (Kommunal-)Verwaltung der Zukunft, S. 64. https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr._32_Nachhaltige_Stadtentwicklung_durch_nachhaltige_Verwaltungsentwicklung_web.pdf (27.09.2022)
- 4 Vgl. Hamel, Gary; Haas, Oliver: Hunde auf den Hinterbeinen. S.54-59. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 2021. Ausgabe 3/21.
- 5 Vgl. Hamel, Gary; Haas, Oliver: Hunde auf den Hinterbeinen. S.54-59. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 2021. Ausgabe 3/21.; vgl. Bauer, Peter; Michl, Thomas; Wagner, Ludger: Instrument der Innovation. In: Innovative Verwaltung. 1-2/2022
- 6 vhw-Schriftenreihe Nr. 32 - Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung. Die (Kommunal-)Verwaltung der Zukunft, S. 53. (27.09.2022)
- 7 Vgl. Stöger, Roman: Lob dem Silo. S.72-73. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und ChangeManagement. 2021. Ausgabe 3/21.
- 8 Weitere Informationen: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-europalexikon/177146/multi-level-governance/> (07.09.22)
- 9 Buergergutachten_Nachhaltigkeitsbildung.pdf (freiburg.de) (13.09.22)
- 10 Erklärung der „Weinheimer Initiative“, dem bundesweiten Zusammenschluss bildungsaktiver Städte und Kreise. 2021: http://www.kommunale-koordinierung.de/uploads/tx_news/Erklaerung_WI_150221_01.pdf (31.10.2022)
- 11 Niedlich, Sebastian: Neue Ordnung der Bildung. Zur Steuerungslogik der Regionalisierung im deutschen Bildungssystem. 2020, S. 402.
- 12 Bauer, Michael W.; Otto, Jana; Schomaker Rahel M.: „Kriseninternes Lernen“ und „krisenübergreifendes Lernen“ in der deutschen Kommunalverwaltung: Eine empirische Analyse von Verwaltungshandeln während der Flüchtlingskrise und der Corona-Pandemie. In: Z Politikwiss. 2022 Jun 15, S. 1-18. (02.11.2022)

