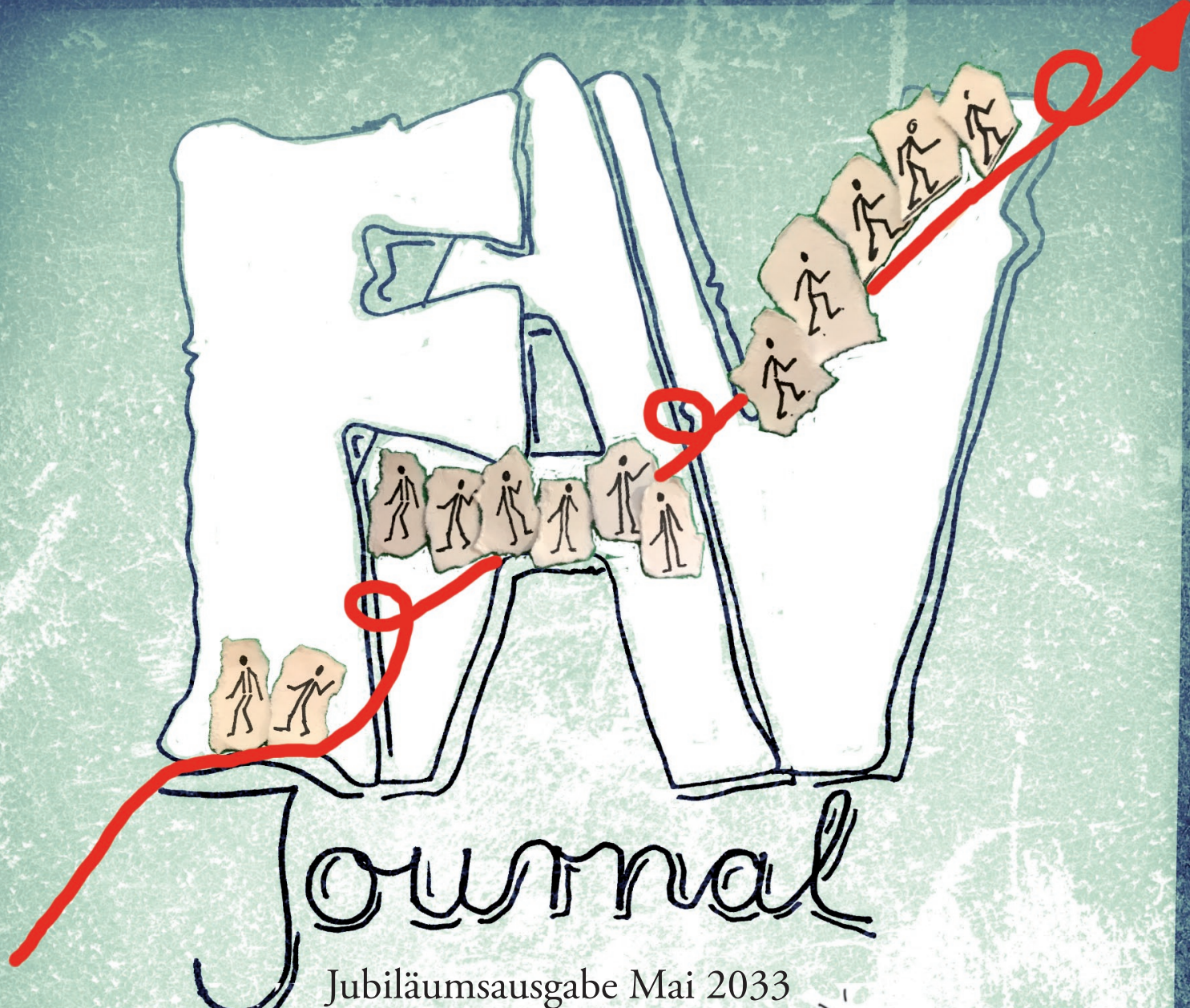




Journal

Jubiläumsausgabe Mai 2033

Make the Tretboot great again



Editorial

Am 2. März 2033 fand die 12. und letzte Jahresveranstaltung zu New Work in der Verwaltung statt, ein großes Fest, auf dem Zivilgesellschaft und Verwaltung mit privaten Dienstleistern gemeinsam gekocht und gegessen, gesungen und gefeiert haben. Zwölf Jahre stetiger Entwicklung und heftiger Umbrüche liegen hinter uns.

Begonnen hat alles am 2. März 2021 mit einem Barcamp. Wir wollen die Jubiläumsausgabe der Neuen Verwaltungszeitschrift für einen kleinen Rückblick nutzen (=> Wie alles begann), bevor wir im gewohnten Format über neue Entwicklungen und Erkenntnisse berichten – jeweils ergänzt um ein Schlaglicht auf den Ausgangspunkt im Jahr 2021.

Inhalt

Wie alles begann:
Barcamp „New Work in der Verwaltung 2023/2033“

Volle Fahrt voraus zu neuen Sinn-Ufern
Tretboot statt Speedboat: Make the Tretboot great again
Agilhausen erhält Bundespreis für Innovation
Letzte Amtsleitung aus der Verwaltung ausgeschieden
Das Institut für Szenario-Planung hat sich aufgelöst.
Die Technik ist in der Verwaltung erfolgreich implementiert.

Bürger und Zivilgesellschaft im Mittelpunkt
Verwaltung in der Beliebtheitsliste der Branchen wieder auf Platz 1
Vernetzte Innovatorinnen und Innovatoren –
auf dem Marktplatz entsteht unsere Zukunft
Neue Angebote am Zahn der Zeit!
Der letzte Silobewohner ist ausgestorben –
eine Ära geht zu Ende!
Begrenzungsfreie Zone geschaffen
Bürger*innen erwünscht

**Digitalisierte Prozessunterstützung
im Dienst der Anwender:innen**
Mehr Lebenszeit durch weniger Selbstverwaltung
Verwaltung arbeitet sinnstiftend, fehlertolerant
und kundenzentriert
Digitale Transformation in der Verwaltung –
Agil und selbstorganisiert und mit viel Spaß zum Erfolg
Vom Intranet zum Digital Workplace:

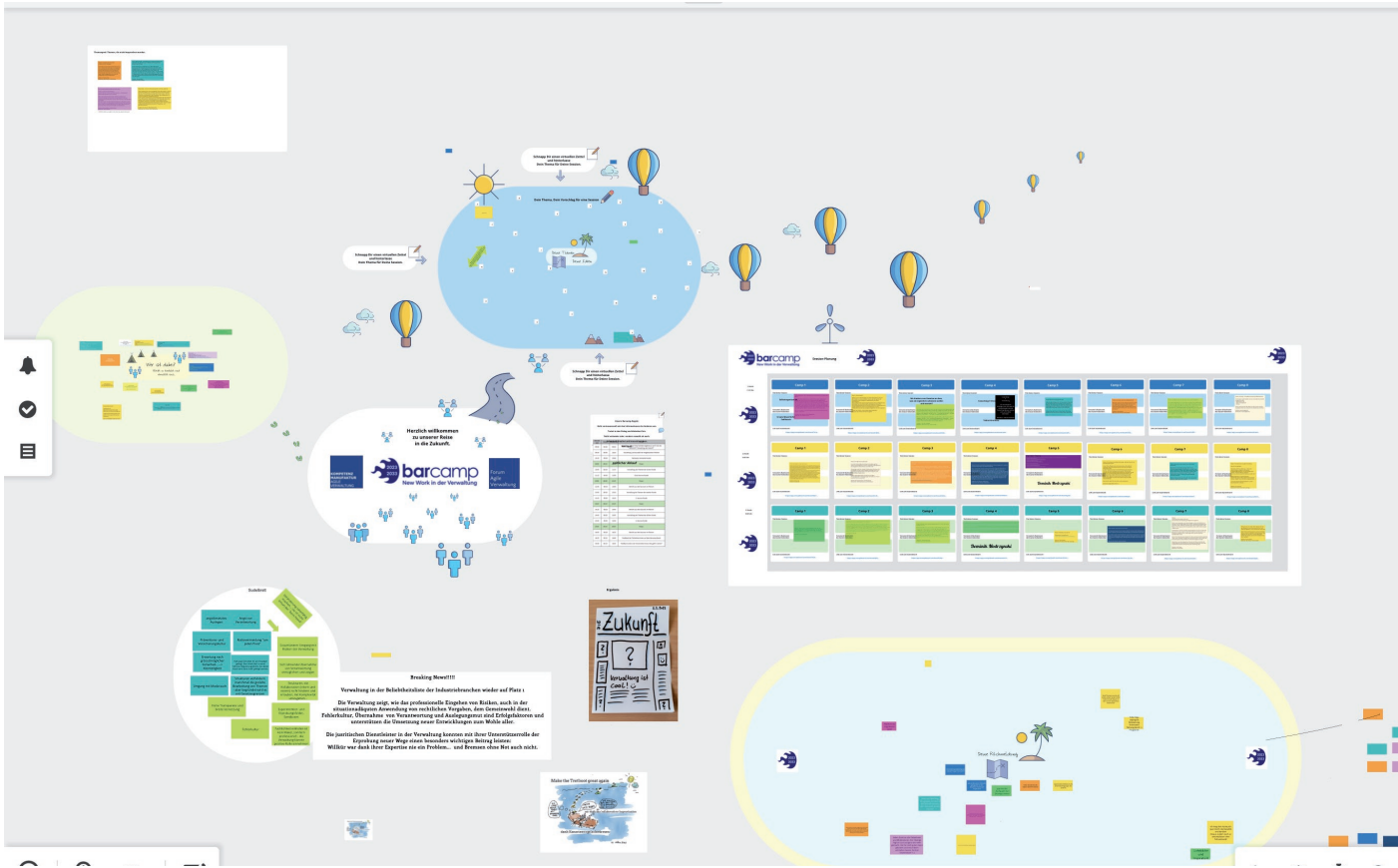
Eine Vision wurde Wirklichkeit

Lernende Mitarbeiter, lernende Organisation
Der PE‘ler im öffentlichen Sektor -
Der begehrteste Job Deutschlands
Lernzirkelformate sind fester Bestandteil der Personalentwicklung
Das Tretboot braucht Kanarienvogelschwärme
Zu den Kanarienvögeln in unseren Organisationen
Diversität ist kein Thema, weil gelebter Alltag
und selbstverständlicher Teil unseres Handelns und Erlebens
Neuer agiler Tarifvertrag in Kraft getreten.
Stellenprofile im steten Wandel!
Blick in die Glaskugel ins Jahr 2033:
Wie Kaizen die Verwaltungskultur verändert hat
Ungeplant Räume schaffen und damit Ziele verfolgen
Exoten sind Normalität
Rückblick

Freie Arbeit braucht Raum und Nischen
Auch in der Verwaltung gilt: „Gemeinsam geht’s besser“:
Umsetzung des Coworkingzugangsgesetzes voller Erfolg!
Freie Arbeit braucht Raum und Nischen. Außerdem ein Bällebad,
Tischkicker und Tischtennisplatte

**Was kommt – Ausblick auf die nächste Ausgabe
(... Themenspeicher)**

Wie alles begann: Barcamp „New Work in der Verwaltung 2023/2033“



2. März 2021 von 9 – 17 Uhr

Die 79 Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, im Vorfeld den virtuellen Veranstaltungsort zu betreten, sich umzuschauen und Themenvorschläge für Sessions zu hinterlassen. Diese Gelegenheit haben viele genutzt und wurden so schon vor Veranstaltungsbeginn zu Teilgebenden.

Die Veranstaltung begann mit der Vorstellung der Themen. Es waren so viele, dass einige in den Themenspeicher verschoben wurde. Die verbleibenden 24 Themen wurden von

den Veranstalter*innen auf drei Zeitslots verteilt, während die Teilnehmer*innen sich in der virtuellen Cafeteria oder beim Netzwerken im Online-Speed-Dating-Format vergnügten.

Dann ging's in die ersten Sessions, deren Ergebnisse anschließend kurz im Plenum vorgestellt wurden.

Zwei weitere Runden mit Sessions

Abschlussdiskussion im Plenum

Details zu Ablauf der Veranstaltung und den einzelnen Sessions findet ihr hier:
<https://app.conceptboard.com/board/unns-ahk5-acgk-9z5o-ftbo>

Volle Fahrt voraus zu neuen Sinn-Ufern

Tretboot statt Speedboat: Make the Tretboot great again



2021 wurde diskutiert, ob die Verwaltung Startups braucht, Startups im Sinne von innovativen, agilen Inseln in oder neben der Verwaltung. Heute sind die meisten Verwaltungen flächen-deckend wie 2021 vielleicht die Startups. Und ja, die Arbeit macht Spaß und ist auch erfüllend, aber sie ist auch mit Anstren-gung verbunden. Aus dem Tretboot wird dann ein Speedboat,

wenn alle mitmachen. Das ist kein Selbstläufer und auch kein Gashebel, der sich einfach umlegen lässt. Die Beteiligten müssen am Ball bleiben und kontinuierlich „treten“. Dafür können sie aber auch selbst das Tempo bestimmen und an ihre Bedürfnisse und die aktuellen Rahmenbedingungen anpassen.

Agilhausen erhält Bundespreis für Innovation

Agilhausen, Deutschlands erste Stadtverwaltung, die sich seit 2021 vollständig einer agilen Transformation unterzogen hat, wurde heute am 28. Februar 2023 mit dem renommierten Bundespreis für Innovation des Bundespräsidialamts und der Bundesregierung ausgezeichnet. Die Jury hob besonders hervor, dass Agilhausen in seinem - für viele Stadtverwaltungen seit her als Vorbild gebenden Modell - die Herausforderung zwischen Agilität und Stabilität nicht nur gemeistert, sondern richtungsentscheidende Impulse weit über den deutschsprachigen Raum hinaus geliefert hat. Agilhausen hat gezeigt, dass die Notwendigkeit stabiler Organisationsprozesse und verlässlicher Arbeitsabläufe mit dem Verständnis einer auf Agilität ausgerichteten Verwaltungsorganisation vereinbar ist. Dass sie sich dabei die Freiwillige Feuerwehr als Vorbild genommen hat, sei – so die Jury – besonders bemerkenswert. Prozesse und Abläufe, die für die dauerhafte Sicherstellung der Organisation notwendig sind, wurden mit Augenmaß entbürokratisiert und auf ein gesundes Maß verschlankt sowie standardisiert. Gleichzeitig wurden Experimentierräume und Arbeitsabläufe für nicht standardisierbare, komplexe Aufgabenstellungen in den Arbeitsalltag im fließenden Übergang integriert, sodass sich Stabilität und Agilität jeweils ergänzen können. Hierarchieebenen wurden deutlich reduziert und es herrscht auf allen Hierarchieebenen ein ganzheitliches Organisa-

tionsverständnis vor, das die Eigenverantwortung des Einzelnen unterstützt, ohne diesen zu überfordern. Statt dem tradierten Verständnis von Zuständigkeiten herrscht in der Agilhausener Stadtverwaltung ein transparentes Rollenverständnis vor. Die jeweiligen Anspruchsgruppen werden regelmäßig über verschiedene Feedbackformate in die Entwicklung eingebunden und haben die Möglichkeit, sich einzubringen. Bestehende und auf Dauer ausgerichtete Arbeitsabläufe und Prozesse werden regelmäßig – auch unter Einbindung von Anspruchsgruppen – auf ihre Notwendigkeit hin überprüft und weiterentwickelt. Zentrales Markenzeichen für Agilhausen ist die Art, wie die Verwaltung das Konzept der dienenden Führung in Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben einer klaren Verantwortungsstruktur gebracht hat. Zwar wurden in Agilhausen Hierarchiestufen nicht vollständig ausgesetzt, jedoch über entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen insbesondere Führungskräfte gefördert, die sich dem Konzept des Servant Leaders oder der mitarbeiterbefähigenden Führung verschrieben haben. Die einzelnen Mitarbeiter der Stadtverwaltung sind bekannt für ihre hohe Problemlösungskompetenz und Fähigkeit über Zuständigkeitsgrenzen hinaus rechtskonforme Lösungen zu entwickeln und zielgerichtet – auch auf ungewöhnliche – Herausforderungen Antworten zu entwickeln.

Letzte Amtsleitung aus der Verwaltung ausgeschieden



Die agilen "Arenen" der Stadt Ängelhom (SE)

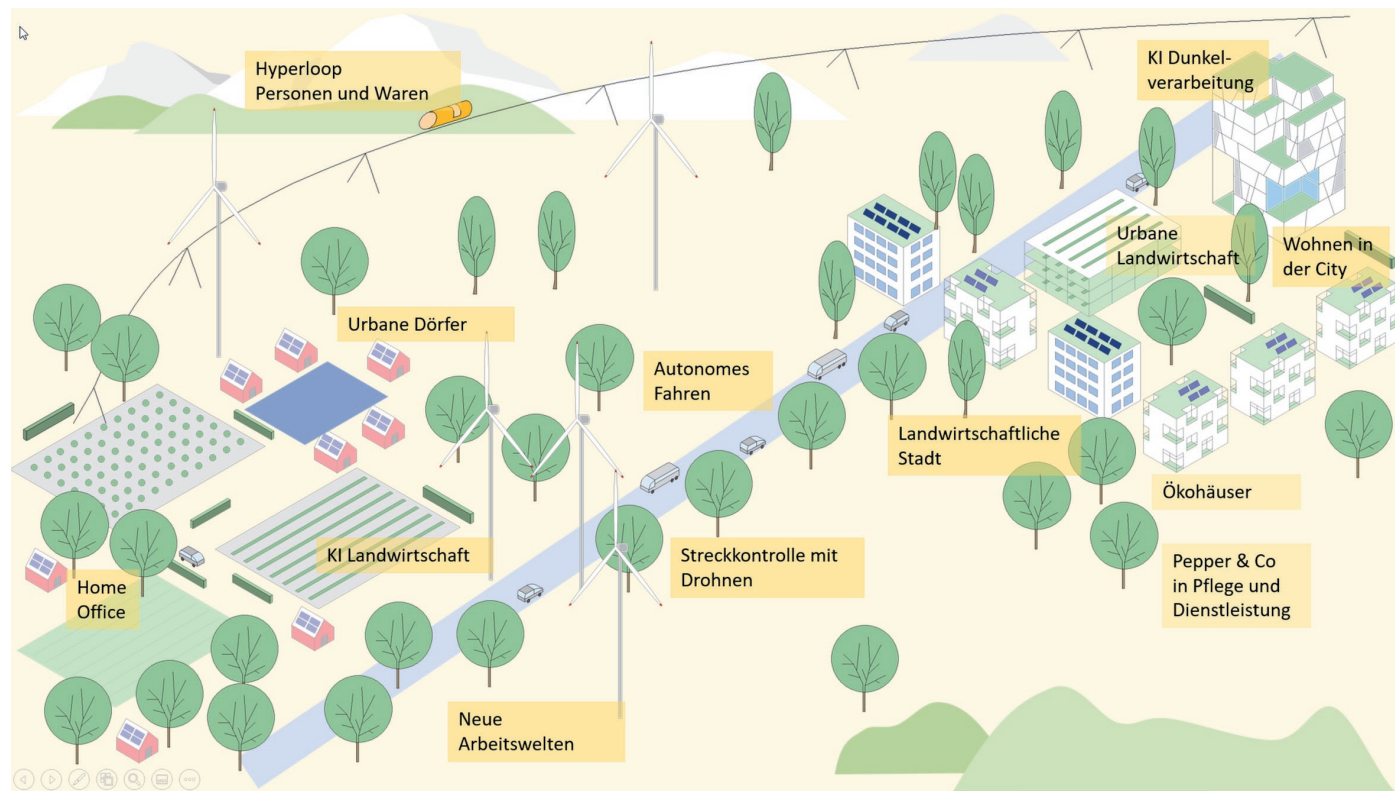


Am 28. Februar 2023 schied die letzte Amtsleitung aus der Verwaltung aus. Damit sind alle Ämter auf rollierende Führung umgestellt. Die Steuerungsaufgaben der Ämter werden im Wechsel durch die Sachbearbeiter:innen erledigt, die sich dafür bereit erklärt haben. Alle abteilungsübergreifenden Fälle werden in Arenen nach Ängelholmer Modell bearbeitet. Die Entscheidungen dort liegen in der Verantwortung der interdisziplinären Teams. Vorausgegangen war der Einführung dieses Modells ein 12-jähriger Erprobungsprozess, bei dem immer mehr Themen in die Hände von Arenen gelegt wurden und die geänderten Arbeitshaltungen eingeübt werden konnten. 2021 war Agilität in Verwaltungen bereits ein schwer hipptes Thema. Aber oft beschränkten sich entsprechende Initiativen auf die Flughöhe der Zirruswolken, also

strategische Langzeitprojekte auf oberer Führungsebene. Im Alltag hingegen stießen agile Herangehensweisen selten auf Begeisterung. Hierarch(i)en taten sich schwer damit, interdisziplinäre Teams mit Entscheidungskompetenzen auszustatten. Wenn eine Projektgruppe eine Lösung erarbeitet hatte, wurde von den Vorgesetzten aus einer Sachbearbeiterrolle heraus das Ergebnis abgelehnt und nicht umgesetzt. Ganz am Anfang, als die ersten Arenen eingeführt wurden, fanden sich darin fast nur Führungskräfte: sie wollten die Teilnahme und damit die Entscheidungskompetenzen nicht an ihre Mitarbeiter:innen delegieren. Es dauerte einige Jahre, bis sich das grundlegend änderte. Und wie fremd erscheinen uns mittlerweile diese Verhältnisse.

Bürger und Zivilgesellschaft im Mittelpunkt

Das Institut für Szenario-Planung hat sich aufgelöst.
Die Technik ist in der Verwaltung
erfolgreich implementiert.



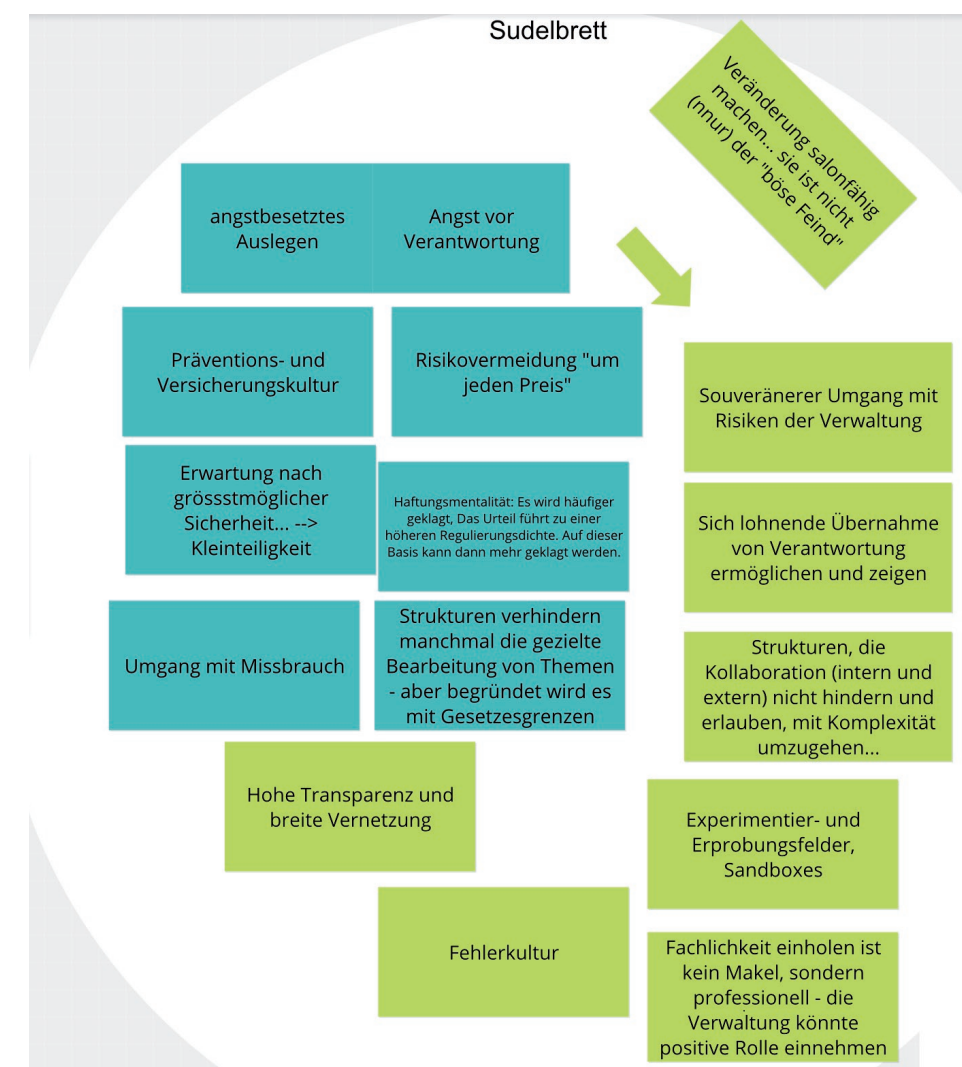
Wie der Rechercheverbund Modernes Deutschland heute meldet, hat das Institut für Szenario-Planung beschlossen, sich aufzulösen. Anfang der 2020er Jahre als gemeinsame Ausgründung mehrerer Ministerien auf Bundes- und Landesebene entstanden, hat das Institut in den vergangenen Jahren dafür gesorgt, dass Verwaltungen aktiv gesellschaftliche Megatrends beobachten und daraus Handlungsszenarien entwickeln und umsetzen. „Besonders stolz sind wir darauf, dass es gelungen ist, Daseinsvorsorge auch jenseits von Kindergärten, Schulen und Grünanlagen als zentrale Angelegenheit der Kommunalverwaltungen zu verankern“, so die Sprecherin des Vorstandskollegiums und fährt fort: „Bei unserer Gründung 2022 ahnte man zwar, dass einiges in Bewegung geraten war - und damit meine ich nicht nur die damalige Corona-Krise. Ich denke vor allem an die Neue Umweltbewegung, den Zusammenhalt einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft, die Herausforderungen durch Digitalisierung

und Dunkelverarbeitung, das neue Austarieren von Globalisierung und Lokalisierung oder die neue Verschränkung von Stadt und Land dank der neuen Mobilität, nur um einige Beispiele zu nennen. Bei vielen der Themen wurden die Megatrends lange Jahrzehnte von internationalen Konzernen gestaltet; natürlich im Sinne kommerzieller Interessen. Mit unserer Methode, der Szenario-Planung, konnten wir helfen, kommunale Handlungsoptionen zu entwickeln und wenigstens teilweise die Gestaltung wieder in die Hände der Bürger*innen zu legen.“ Schmunzelnd fügt die Sprecherin hinzu „Vor einigen Wochen war sogar eine hochrangige Delegation aus China da, die sich darüber informieren wollte, wie wir es geschafft haben, die Bürger*innen dafür zu gewinnen, sich an den vielen schwierigen Veränderungsprozessen friedlich und konstruktiv zu beteiligen. Da haben wir erkannt, dass unsere Arbeit getan ist.“

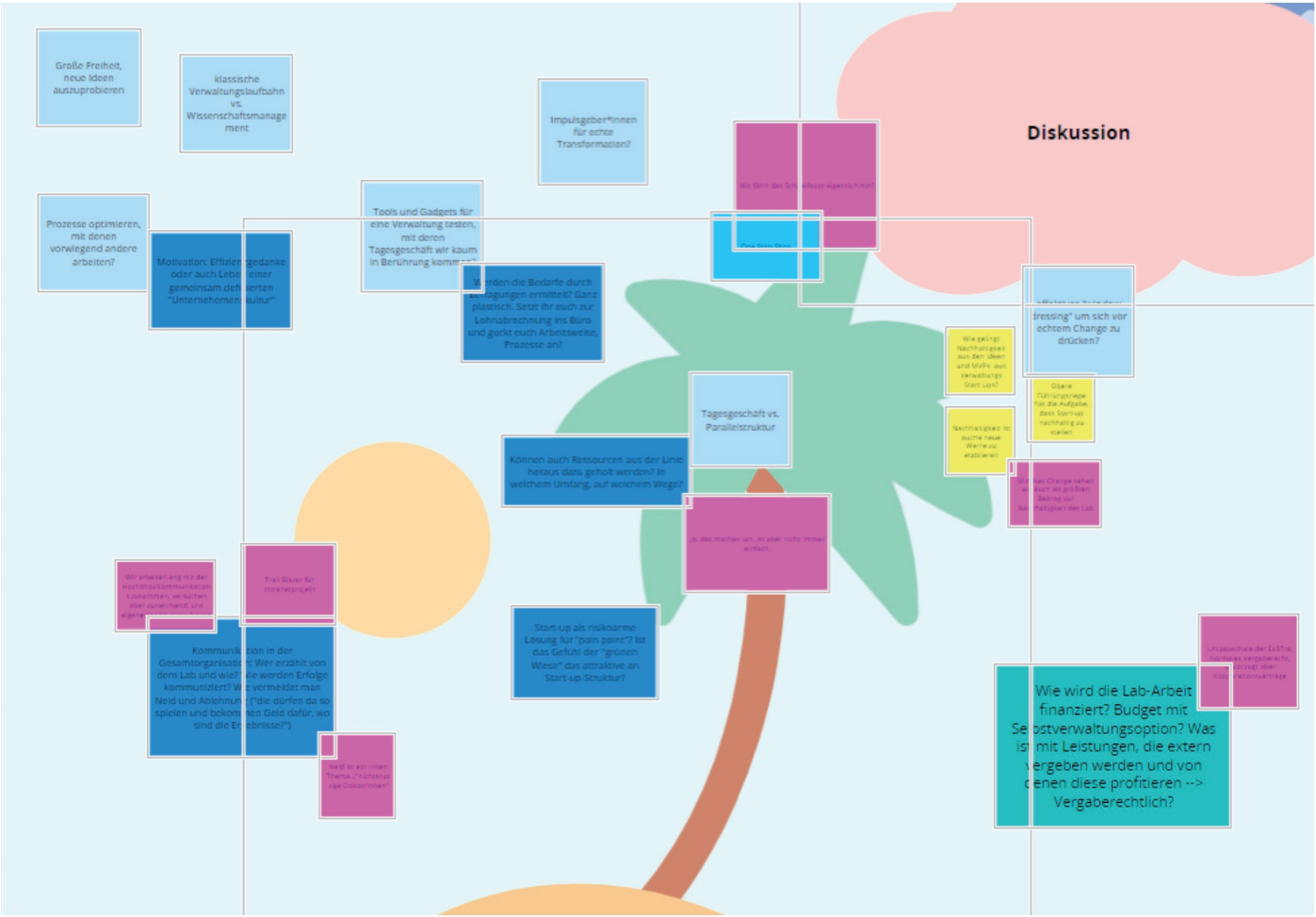
Verwaltung in der Beliebtheitsliste der Branchen wieder auf Platz 1

Die Verwaltung zeigt, wie das professionelle Eingehen von Risiken, auch in der situationadäquaten Anwendung von rechtlichen Vorgaben, dem Gemeinwohl dient. Fehlerkultur, Übernahme von Verantwortung und Auslegungsmut sind Erfolgsfaktoren und unterstützen die Umsetzung neuer Entwicklungen zum Wohle aller.

Die juristischen Dienstleister in der Verwaltung konnten mit ihrer Unterstützerrolle der Erprobung neuer Wege einen besonders wichtigen Beitrag leisten: Willkür war dank ihrer Expertise nie ein Problem... und Bremsen ohne Not auch nicht.



Vernetzte Innovatorinnen und Innovatoren – auf dem Marktplatz entsteht unsere Zukunft Neue Angebote am Zahn der Zeit!



Rückblick:

Das war 2021 noch ganz anders. Damals fragten wir uns, wie wir all die Bremsen loswerden können, die uns als Einzelne (z.B. beim Eigenheimbau oder einer Geschäftsgründung) oder als Gesellschaft („wegen DGSVO geht nicht was Sinn ergibt“, „in die Limo muss per Gesetz mehr Zucker“ oder „es ist so innovativ, dass es gesetzlich nicht gefasst ist, also geht es nicht...“) manchmal fast willkürlich - und gegen Willkür soll es ja schützen... - oder sogar schildbürgerartig begrenzen? Müssen wir das System der Rechtssetzung ändern oder nur die Art, wie wir mit ihr umgehen? Wer alles - Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft ... - könnte was beitragen, dass wir aus dem Vorschriftendschungel treten und das Land der Dichter, Tüftler und Erfinder seinen Namen wieder verdient? 2021 wurde der Grundstein gelegt, für einen Prozess, in dem Vieles hinterfragt und neu ausgerichtet wurde (s. Bild).

Wir haben begonnen uns wieder auf die Einfachheit und die Elemente der Wissenschaft zu konzentrieren. Das klang am Anfang als ein Widerspruch in sich. Doch das passt gut zusammen, weil die Wissenschaft sehr genau hinschaut, mit welchem Thema sie sich befasst. Die Themen werden derart reduziert, dass eine Forschung überhaupt möglich ist. Dieser Grundgedanke hat bei vielen Themen die Einfachheit wieder zum Vorschein gebracht. Das war im Jahr 2022 eine wichtige Erkenntnis. So konnten wir den Vorschriftendschungel lichten und Klarheit erlangen. Seitdem haben die Menschen in den Verwaltungen zum einen mehr Zeit für die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger und zum anderen Spielraum für adressaten- und kundengerechte Entscheidungen. Ein Bürger brachte es vor vielen Jahren auf den Punkt: “Seitdem wir diesen ganzen Regelungsdschungel mal gelichtet haben, sprechen wir in der Stadt wieder eine gemeinsame Sprache.”

Unser pulsierender Knotenpunkt in der Stadt bringt weitere neue Angebote auf den Weg. In der letzten Woche trafen sich wieder 85 Menschen aus unserer Stadt, um über die Einrichtung neuer Angebote zu diskutieren und diese zu entwickeln. Herausgekommen sind wieder neue Innovationen, die das Leben in unserer Stadt lebenswerter und wertvoller machen. Gestartet sind wir im Jahr 2021, als Versuch ein Innovationlab zu etablieren. Wir haben schnell gemerkt, dass wir unterschiedliche Bedarfe haben und dafür unterschiedliche Formate benötigen. In den letzten Jahren hat sich daraus ein wichtiger Kommunikations- und Netzwerkknotten in unserer Gesellschaft entwickelt.

Aus unseren Bürgern der sind vernetzte Innovatorinnen und Innovatoren geworden. Dabei spielt der Marktplatz eine zentrale Rolle im wahrsten Sinne des Wortes. Die digitale Vernetzung haben wir längst hinter uns gelassen. Das haben wir im Jahr 2022 als Grundwert in unsere Stadt festgelegt. Wir vernetzen Menschen mit Menschen und bilden wichtige Knotenpunkte, wie unseren Marktplatz der Innovationen. Hier entwickeln wir als Bürger Stadt neue Ideen und gestalten damit unser Umfeld mit Auswirkung auf die Abläufe in unseren Verwaltungen. Wir arbeiten Hand in Hand und auf Augenhöhe. Wir bilden ein Netzwerk für unser Umfeld, für unsere Stadt. Innovationen? Können wir!

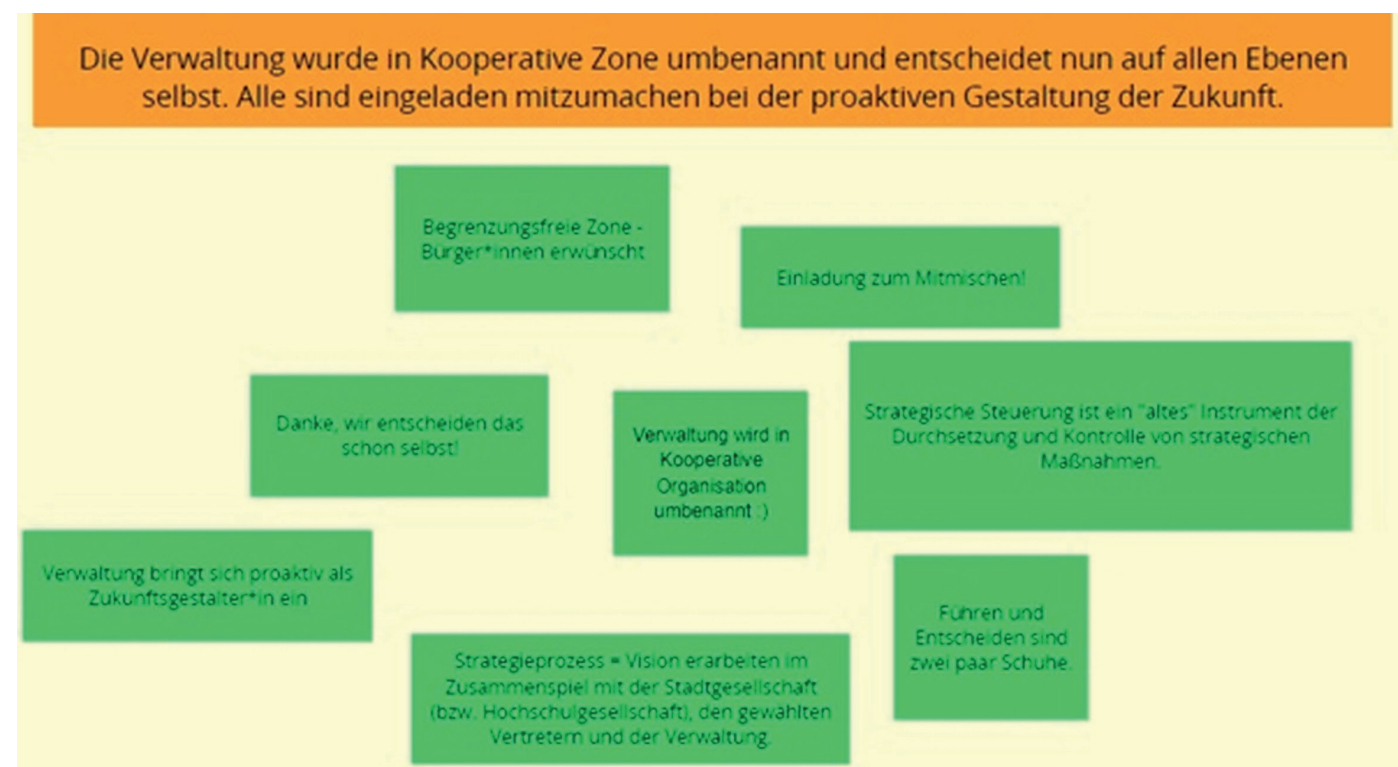
Der letzte Silobewohner ist ausgestorben – eine Ära geht zu Ende!

Horizontale und vertikale Vernetzung - das Must-Have für die Verwaltung der Zukunft.

Unsere These: Bürger*innen und Unternehmen sollen föderale, strukturelle oder hierarchische Grenzen nicht mehr als Hürden wahrnehmen. Eine moderne Verwaltung muss in der Außenwirkung als verlässliche Partnerin im Ganzen wahrgenommen

werden. Die Behörden müssen sich daher als gemeinsame Organisation verstehen und die kooperative und Ebenen-übergreifende Zusammenarbeit innen wie außen stärken, indem sie Personal und Ressourcen dafür bereitstellen. Hierbei ist die nach wie vor stark differenzierte Ressortzuständigkeit im Bereich der Digitalisierung eine große Herausforderung.

Begrenzungsfreie Zone geschaffen Bürger*innen erwünscht



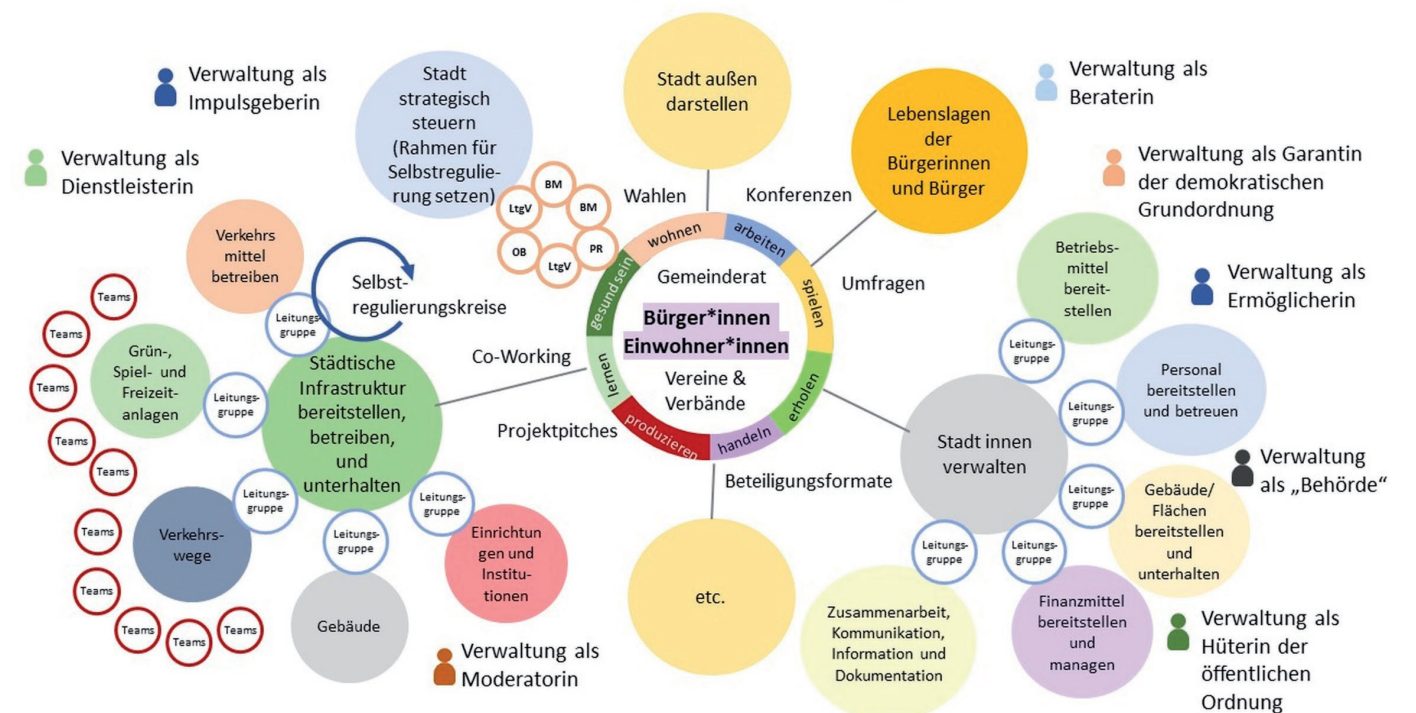
Gestern wurde im Beisein ausgeloster Bürger*innen, gewählter Vertreter*innen der Bürgerschaft und Repräsentant*innen verschiedenster bürgerlicher Institutionen die deutschlandweit erste Kommunalverwaltung im Format einer Kooperativen Zone eingeweiht. Damit wurde ein mehrjähriger Prozess abgeschlossen, bei dem das Neue Steuerungsmodell der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts durch das sogenannte Agile Steuerungsmodell abgelöst wurde.

„Endlich haben wir es geschafft, unsere kommunale Selbstverwaltung in eine neue Form zu bringen“, so eine Teilnehmerin. „Mir gefällt dabei besonders, dass man zukünftig bei vielen Themen wirklich mitarbeiten kann, natürlich professionell unterstützt durch städtische Mitarbeiter*innen. Klasse ist auch die neu geschaffene Möglichkeit, für die Mitarbeit eine kleine finanzielle Aufwandsentschädigung zu erhalten. Damit wird das Engagement

substanziell gefördert.“

Sehr zufrieden mit dem nun vollzogenen Schritt zeigte sich auch die Bürgermeisterin. „Es war zeitweise ein hartes Ringen, aber es hat sich absolut gelohnt. Ich kann mich noch an die vielen skeptischen Stimmen im Gemeinderat erinnern, als wir dort zum ersten Mal über das Agile Steuerungsmodell diskutiert haben. Aus meiner Sicht war entscheidend, dass wir nicht mit fertigen Konzepten gearbeitet haben, sondern uns von vorneherein auf einen offenen Dialog eingelassen haben und Schritt für Schritt vorangegangen, manchmal auch zurückgegangen sind. Wenn ich heute durch unsere Verwaltung gehe, sehe ich überall, wie sich das Rollenverständnis der Verwaltung gewandelt hat. „Übrigens“, setzt sie hinzu „es ist schon ewig her, dass ich einen der altbekannten Beamtenwitze gehört habe.“

Wimmelbild Agiles Steuerungsmodell



Digitalisierte Prozessunterstützung im Dienst der Anwender:innen

Mehr Lebenszeit durch weniger Selbstverwaltung

2021 lief die Uhr gegen fünf vor zwölf, denn das Online-Zugangsgesetz (OZG) verlangte von öffentlichen Verwaltungen, dass ab Januar 2023 alle externen Leistungen digital angeboten würden. Das alleine war eine Herkulesaufgabe. Hinzu kam das E-Government-Gesetz, nach dem (in NRW) bis Januar 2025 auch die interne Kommunikation und Vorgangsbearbeitung digitalisiert sein sollten. Dies stellte nicht nur die IT vor große Herausforderungen, sondern veränderte sämtliche internen Abläufe

(= Prozesse) und erforderte die Qualifizierung der Beschäftigten und eine andere Arbeitsplatzausstattung. In einer Barcamp-Session wurde daher darüber diskutiert, welche Strategie die richtige ist: Erst die IT und dann die Prozesse, oder umgekehrt oder beides gleichzeitig?

Die Sessionbeteiligten verwiesen auf den enormen Zeitdruck, der durch das OZG entstanden ist und der dazu führt, dass die Zeit fehlt, um sich mit den Prozessen zu befassen. Da das OZG nur die Schnittstelle Verwaltung – Bürger:in betrachtet, entsteht durch die Umsetzung verwaltungsintern kein Nutzen und dementsprechend auch keine Akzeptanz. Gleichzeitig befürchteten die Mitarbeitenden, dass sie in Online-Anträgen ersticken, wenn sie ihre Prozesse nicht anpassen.

„Ich habe keine Zeit den Zaun zu reparieren, weil ich die ganze Zeit damit beschäftigt bin, die Hühner einzufangen.“

Die Corona-Pandemie führte dazu, dass viele Verwaltungen ad hoc mit einem großen Pragmatismus und hohem Engagement ihre Prozesse umgestellt haben, um Homeoffice und digitale Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dadurch wurden Fakten geschaffen, ohne dass zu diesem Zeitpunkt die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür gegeben waren. Auch das OZG machte zwar sehr konkrete zeitliche und inhaltliche Vorgaben, hob aber nicht die unzähligen Verwaltungsvorschriften auf, die alles bis ins Kleinste regeln (z.B. die Farbe der Aktentrennblätter). Kurz: veraltete gesetzliche Bestimmungen wurden zu Digitalisierungsverhinderern, wo nicht findige und mutige Mitarbeitende Umgehungsstrategien entwickelten oder sich darüber hinweg setzten.

„Um voranzukommen, müssen wir immer erst einen halben Schritt

ins Gefängnis gehen. Der rechtliche Rahmen hinkt hinterher.“

Ein weiteres Problem war in einigen Verwaltungen fehlendes Digitalisierungs-Knowhow. Dann beschränkte sich Digitalisierung auf die Einführung des IT-Systems und wurde zum Rohrkrepiierer oder es wurden Papierprozesse digitalisiert:

„Bei uns wurde der ‚Aktenbock‘ im System nachgebaut, um die Akzeptanz zu erhöhen.“

Was aber waren dann die Schlüssel, die letztendlich zum Erfolg führten?

- Da Digitalisierung nur Effizienzgewinne bringt, wenn die Prozesse angepasst werden, wurden alle Prozesse erfasst, überprüft und angepasst und erst dann digitalisiert. Und zwar nicht im stillen Kämmerlein, sondern in Workshops mit Kund:innen und Sachbearbeiter:innen.
- Die Prozesse wurden von Anfang bis Ende, intern und extern betrachtet und auf Abhängigkeiten hin untersucht. So haben wir eine ganzheitliche Sicht auf die Prozesse geschaffen, Kundensicht und interne Sicht miteinander verzahnt mit digitaler Lösung unterstützt.
- Wir haben mit einem einfachen Prozess angefangen, der große Mehrwerte schafft. So konnten wir konkrete Beispiele zeigen und dann größere Vorhaben angehen.
- Wir haben auch in geeignetes Personal investiert – durch Neueinstellungen, aber auch durch gezielte Personalentwicklung im Haus.

Am 30. April 2025 haben wir den letzten Aktenbock und die letzte 500er Packung Papier feierlich dem Deutschen Museum übergeben. Bereits in den Monaten zuvor haben wir – weil unverkäuflich – zahlreiche Aktenschränke für's Upcycling abgegeben. Am 2. Mai meldete die letzte Firma für Aktendeckel Insolvenz an und am 15. Mai 2025 wurden wir als CO2-neutrale Verwaltung zertifiziert. Dank der laufenden Prozessverbesserung konnte die wöchentliche Regelarbeitszeit bis heute schrittweise auf 30 Stunden reduziert werden – und das bei stetig zunehmender Servicequalität.

Verwaltung arbeitet sinnstiftend, fehlertolerant und kundenzentriert

So war es damals – 2021:

Der Ruf nach einer prozessorientierten und damit zwangsläufig fachbereichsübergreifenden Verwaltungsarbeit war durchaus hörbar – in Kommunen wie in Hochschulen und punktuell auch anderen Verwaltungskontexten. Und grundsätzlich war die Basis auch da, denn Prozessmanagement als Methode war bei vielen schon seit mehreren Jahren eingeführt. Doch leider wurde vielfach das Potenzial für innovative kollaborative Arbeit nicht erkannt. Stattdessen gab es bestenfalls in Handbüchern und Portalen fein-säuberlich modellierte Prozesse, die jedoch bei Mitarbeiter*innen

wenig Beachtung fanden und bei den Führungsetagen noch weniger. Prozessprojekte sind immer noch mehr Last als Lust, vermitteln diese doch den Anwender*innen aus bisheriger Erfahrung starre Regelvorgaben, zu viel Standardisierung und damit wenig eigenes Ermessen im Handeln.

Unbestritten sind Prozessbeschreibungen standardisierend und gerade mit Blick auf die Digitalisierung von Abläufen müssen sie es auch sein. Aber dies ist eben nur eine kleine Facette der Thematik „ProzessORIENTIERUNG als Haltung sowie Führungs- und Steuerungselement“.



Doch so nach und nach kam Bewegung rein und das Potenzial wurde sichtbar. Unser Handeln im beruflichen Verwaltungsalltag ist IMMER Bestandteil von Prozessen. Und nur, wenn diese auf

die strategischen Ziele einzahlen, werden wir im Sinne unserer Aufgaben und bei unseren Kund*innen wirksam sein.

Es hat noch ein bisschen gedauert, aber heute ist es selbstverständlich.



Die Kundenanforderungen stehen im Fokus und unsere Prozesse sind – natürlich im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – konsequent darauf ausgerichtet.

Die Kund*innen-Feedbacks fließen unmittelbar in Prozessoptimierungen ein.

Und was damals noch undenkbar war ist heute selbstverständlich. Im Sinne des Kundenanliegens greifen unterschiedliche Prozesse fließend und über verschiedene Verwaltungsinstanzen ineinander.

Und es ist eine Wohltat für die Verwaltungsmitarbeiter*innen, dass heute bereits schon bei der Gesetzgebung die daraus folgenden Abläufe mitgedacht werden.

Digitale Transformation in der Verwaltung – Agil und selbstorganisiert und mit viel Spaß zum Erfolg

Diese Session fand 2021 ohne den Initiator statt. Nach kurzer Irritation fingen die Anwesenden an, das vorgeschlagene Thema agil und selbstorganisiert zu bearbeiten.

Thema: Digitale Transformation in der Verwaltung - Wie kann ein geeignetes Changemanagement für diesen Prozess aussehen? Welche Change-Story ist für Mitarbeitende der Verwaltung plausibel? Welche Formate bieten sich an (insb. Corona-Like)?

Bereits 2021 gab es nicht wenige Verwaltungsmitarbeitende, die vernetzt und kollaborativ an anstehenden Herausforderungen arbeiteten. Sie arbeiteten immer schon gerne digital und freuten sich darauf neue digitale Tools anwenden zu dürfen, mit denen

sie noch besser und effektiver mit Kolleg:innen und Bürger:innen zusammenarbeiten können. Den Veränderungsdruck der Corona-Pandemie nutzten sie als Rückenwind, um ihr Selbstverständnis und ihre Arbeitsweise zum Verwaltungsmainstreaming zu machen. Zwei Jahre später, 2023, war es dann soweit. Alle Services für die Bürger:innen standen (auch) digital zur Verfügung. Da auch die internen Abläufe verschlankt und digitalisiert wurden, hatten die Verwaltungsmitarbeitenden Zeit, gemeinsam mit Kolleg:innen und Bürger:innen zu überlegen, wie sie die Angebote und Services verbessern können.

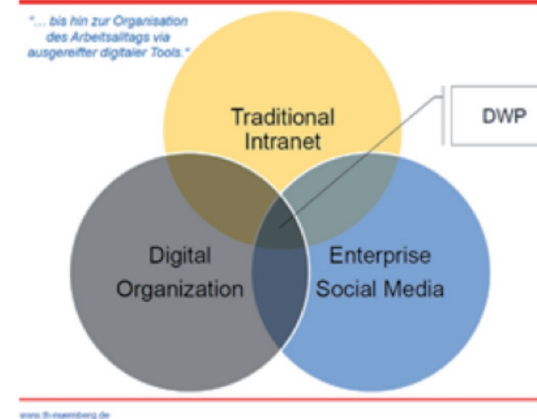
Lustvolles Arbeiten? – Bei uns schon seit 2021.

Vom Intranet zum Digital Workplace: Eine Vision wurde Wirklichkeit

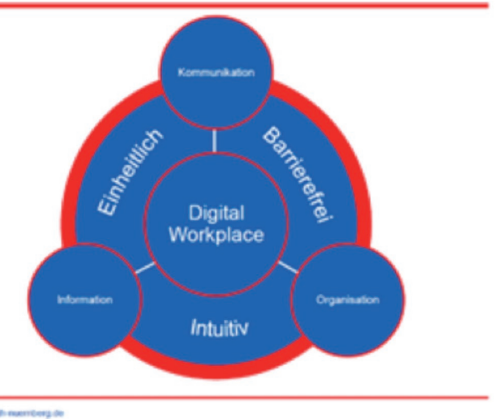
Ein Erfahrungsbericht der TH Nürnberg Georg Simon Ohm ließ die Verwaltungsgemeinschaft im März 2021 aufhorchen und spornte andere Hochschulen und Verwaltungen an, den präsentierten Weg ähnlich zu gehen. Im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Digitalisierungsprojekten war damals der Einsatz agiler Frameworks wie Scrum und Customer Journey Mappings in

öffentlichen Digitalisierungsprojekten unterrepräsentiert. Das schreckte die TH Nürnberg nicht, sondern agil, innovativ und visionär starteten sie ihr Projekt und zeigten, dass mit diesem Framework Digitalisierungsprojekte nicht immer viele Jahre andauern und zwischenzeitlich oft auch scheitern müssen.

Vom Intranet zum Digital Workplace



Resultierende Vision



Bisheriger Projektverlauf



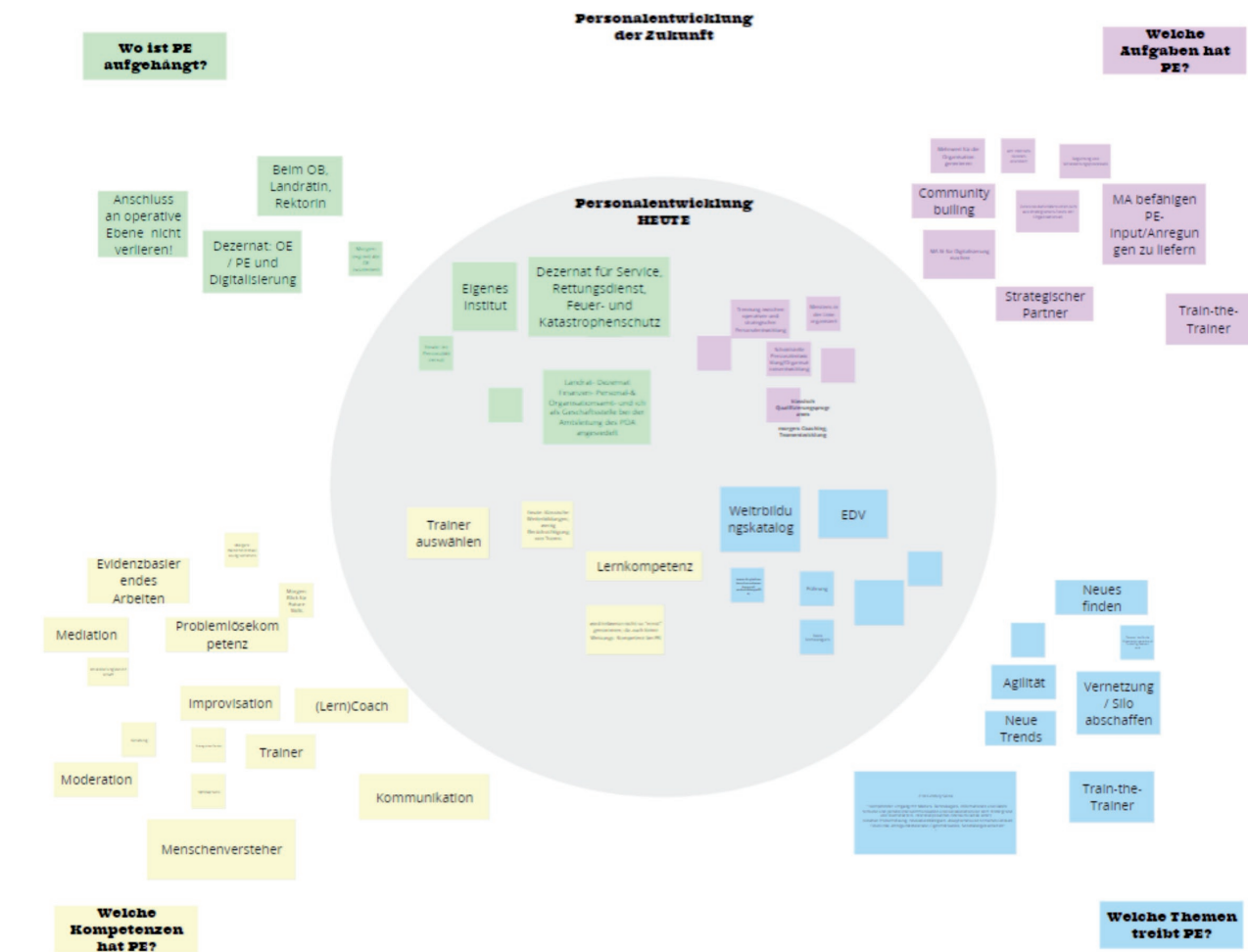
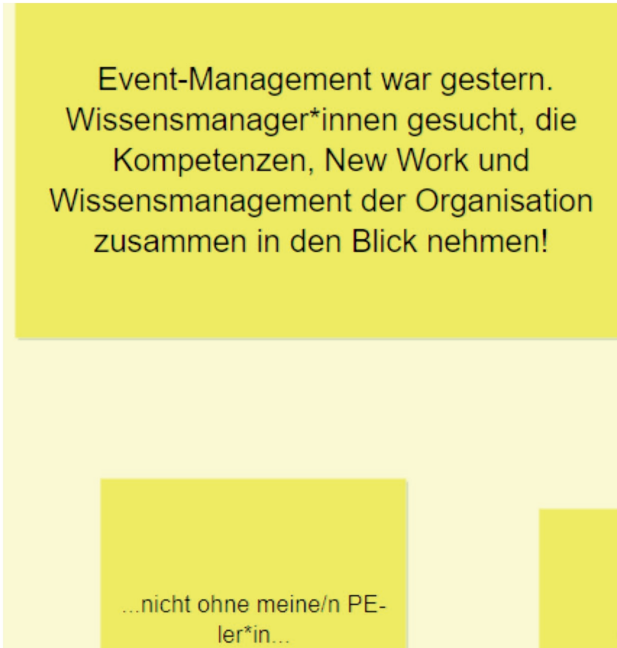
Das Teilen von so wertvollen Erfahrungen solcher Projekte lässt uns heute - reichlich 10 Jahre später - da stehen, wo wir jetzt sind. Agile Arbeitsweisen - angefangen von der Beschaffung bis zur Projektumsetzung und iterativer kontinuierlicher Verbesserung sind heute Standard. Führungskräfte haben verstanden, dass sich

eine ausreichende Ressourcenbereitstellung für innovative Vorhaben am Ende mehrfach amortisiert. Deshalb: Digital Workplaces und agile Arbeitsweisen sind in unserer Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken.

Lernende Mitarbeiter, lernende Organisation

Der PE‘ler im öffentlichen Sektor - Der begehrteste Job Deutschlands

Weitere Schlagzeilen:



Nur wenige Jobs sind so dicht an der Gestaltung der Arbeit dran wie die Menschen, die sich in der Personalentwicklung engagieren. Neben der Organisationsentwicklung sind es die Personalentwickler, die die passenden Angebote für die Menschen schaffen und auf deren Bedürfnisse eingehen.

Eine moderne Verwaltung braucht auch moderne Personalentwickler*innen?

In den letzten Jahren wurde viele viel darüber geredet, dass Digitalkompetenzen und auch agile Kompetenzen in die Verwaltungen reinmüssen. Daher wurden die Fragen intensiv behandelt::

- Wie schulen wir die erforderlichen Kompetenzen?
- Wie finde ich Trainer, die das machen? (Was kann ich selber schulen?)
- Wie sieht ein umfassendes und nachhaltiges Lernangebot/-konzept aus?
- Wie hole ich Führungskräfte mit ins Boot?
- Wie kommuniziere ich ein solches Programm am besten?
- Wie bekomme ich informelle Lernformate in die Organisation?

Die zentralen Fragen sind:

- Was müssen Personalentwickler*innen der Zukunft in der Verwaltung mitbringen?
- Wie muss Personalentwicklung aufgehängt sein?
- Brauche ich ein agiles und interdisziplinäres Team?
- Welche Aufgaben hat Personalentwicklung in einer agilen Verwaltung?

Diese Fragen gilt es immer weiter zu diskutieren. Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt. Was wir jedoch wissen ist, dass die Zukunft jeden Tag aufs Neue vor der Tür steht. So sind die Jobs in der Personalentwicklung die, die sich permanent selbst weiterentwickeln müssen und werden. Dieser Weg wird kein leichter sein, jedoch lohnt er sich zu Einhundert Prozent.

Vor ein paar Wochen hat das renommierte Verwaltungsmagazin eine Studie veröffentlicht. Dort wurden die begehrtesten Jobs in der öffentlichen Verwaltung bekannt gegeben. An ersten Stelle steht die Personalentwicklung. Das heißt, keine Zukunft ohne meine PE‘ler*innen.

Lernzirkelformate sind fester Bestandteil der Personalentwicklung

Dass lebenslanges Lernen wichtig ist - um sich selbst weiterzuentwickeln und um auch den sich ändernden Anforderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden - wurde bereits vor Jahrzehnten immer wieder kommuniziert. In den 90er und Folgejahren gab es jede Menge Förderprogramme zur Unterstützung dessen, wie z.B. die Lernenden Regionen, Bildungsberatungsstellen und vieles andere mehr. Es waren wichtige Schritte - doch reichten diese im Zeitalter der Digitalisierung nicht.

Neue Lernformate waren gefragt - selbstorganisiert und onlinebasiert. Und so entstand 2010 das Konzept des Working Out Loud (WOL), welches schließlich 2015 den Kinderschuhen entwachsen war und sich immer weiter etablierte. Es geht darum, gemeinsam mit und durch andere neue Themen für sich zu entdecken und eigene Erfahrungen zu einem bestimmten Thema mit anderen zu teilen.

Auch in den Verwaltungen hielt es Einzug - zunächst mit kleinen Pflänzchen und bald schon verbreitete sich dieses Format und kam Gesellschaft von weiteren neuen Lernzirkelformaten wie der Agilen LernExpedition (ALEx) oder lernOS. Deshalb wunderte es nicht, dass von diesen Methoden inspirierte Verwaltungsmitarbeiter*innen im Frühjahr 2021 ihre Begeisterung auf unserem Barcamp weitergeben wollten. Und das ist der damaligen Inputgeber*in der Fernuni Hagen auch gelungen. Interessierte haben angeregt diskutiert: Wann passt eher dieses Format, wann das andere? Was müssen wir beachten bei dem Einsatz, damit sich niemand ausgeschlossen fühlt? und viele weitere Aspekte standen im Fokus des Austausches.

WOL war dabei damals schon vielen durchaus ein Begriff, ALEx - die Agile LernExpedition – steckte noch in der Pilotphase. In diesem Format verwoben Dorothea Hermann und Sabine Schwit-

tek (Die Verwaltungsrebellin; <https://verwaltungsrebellin.de>) Working Out Loud, Scrum und die Idee der Experimentierräume zu einem neuen Lernzirkel, welcher auf die Bedürfnisse von Verwaltungsmitarbeiter*innen abgestimmt ist. 2021 standen die beiden noch ganz am Anfang. Doch Dank einer Förderung durch das BMI gelang es ihnen, auch dieses neue innovative Format in die Breite zu bringen und so ist es heute - mehr als 10 Jahre später - aus vielen Verwaltungen nicht mehr wegzudenken.

Ähnlich mit dem lernOS von Simon Dücker. Dieses Format war 2021 zwar nicht mehr ganz neu, aber steckte auch noch in der Projektphase und war noch nicht flächendeckend bekannt. Es handelt sich hier nicht nur um ein Zirkel-Format, sondern um ein komplettes „Betriebssystem für Wissensmanagement“. lernOS orientiert sich von der Grundstruktur ebenfalls an Working Out Loud und verfolgt ähnlich ALEx stärker die Zieldimension. „lernOS ist ein offenes System für Lebenslanges Lernen und Lernende Organisationen.“

Und bei wem sich diese neuen Lernformate bis heute noch nicht herumgesprochen haben, wer aber total neugierig ist, was sich dahinter verbirgt – der*die findet zu diesen Methoden an folgenden Stellen weitere interessante Informationen <https://musterwandler-hochschulen.org/2020/07/28/working-out-loud-hilfreiches-und-wissenswertes/> <https://verwaltungsrebellin.de/agile-lern-expedition/> <https://raw.githubusercontent.com/cogneon/lernos-for-you/master/de/lernOS-fuer-Dich-Leitfaden.pdf>

Die Redaktion wünscht viel Spaß beim Eintauchen in neue Lernwelten!

Das Tretboot braucht Kanarienvogelschwärme



Wir brauchen Labs und auch neue Namen für Freiräume, damit Neues entstehen kann.

Zu den Kanarienvögeln in unseren Organisationen

Nehmen wir den Kanarienvogel als Symbol für „anders Arbeitende.“ Wir brauchen sie in unseren Organisationen, um diese umzubauen. Sie „zwitschern“ anders und bringen eine andere Art der Kommunikation in die Organisation rein. Und solange sie zwitschern, ist unsere Organisation gesund. Die Frage ist, wie verknüpfen wir andere Arbeitsformen mit bestehenden hierarchisch geprägten Strukturen.

Das gängige Muster bei neuen Themen besteht darin, ein neues Amt, Dezernat oder gar Stabsstelle zu gründen. Die neue Organisationseinheit wird „eingebettet“ in die vorhandenen Dezernatsstrukturen. Die hierarchisch geprägte Dezernatsstruktur ist das

stabile Standbein einer Kommune. Nun soll diese neu gebildete Einheit mit dem anderen Spielbein Arbeitsformen aktivieren und ungewohnte Arbeitsformate in die gesamte Organisation übertragen. In welchen Kommunen gelingt dies? Was macht der „Kanarienvogel“? Wie wird die Kommunikation zwischen diesen unterschiedlich arbeitenden Organisationseinheiten organisiert? Wo verändern sich ganz bewusst Entscheidungsprozesse, um das Spiel am Laufen zu halten? Welche Spielregeln braucht es dazu und wer praktiziert dies bereits?

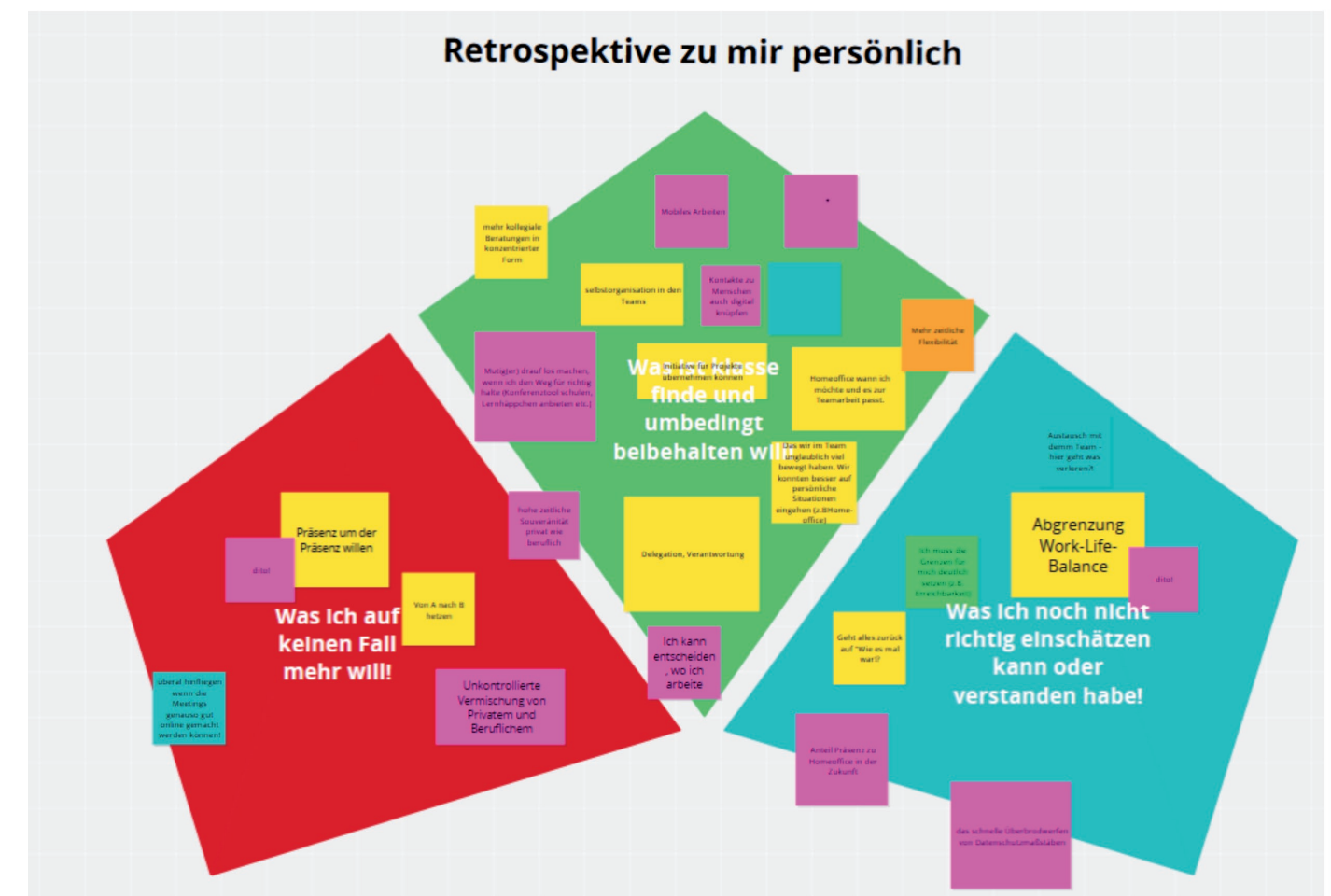
All diese Fragen gilt es immer wieder neu zu denken. Was vor 10 Jahren noch exotisch war, ist heute Normalität. Menschen mit zukunftsweisenden Ideen, Menschen, die vorausdenken sind immer irgendwie exotisch und werden es auch immer bleiben. Was wäre eine Verwaltung im Einheitsgrau: nichts. Farbe und neue Ideen machen die Verwaltung flexibel, spannend und attraktiv. Das ist es was die Verwaltung auszeichnet.

Neue Tapeten sind out. Wir reißen die Wände ein!

So hieß es damals 2021 nach einem Jahr Pandemie. Unser Leben und unsere Arbeit hatten sich schlagartig geändert. Vorbei war es mit dem gewohnten Alltag. Beinahe täglich änderten sich die Rahmenbedingungen und erneutes Umdenken war gefragt. Die

Chance für uns eine Menge zu lernen. Denn mit Veränderungen umgehen zu können, kann nie schaden – nicht nur in Zeiten einer Pandemie!

Rückblick



Heute sehen wir, dass wir gut waren im Dazulernen. Denn wir haben nicht einfach neue Tapeten auf alte Mauern geklebt, sondern haben mächtig umgebaut. Tragende Wände blieben natürlich stehen. Aber alles, was unnütz beengte, wurde rausgerissen und völlig neu und kreativ gestaltet – das persönliche Umfeld, die Zusammenarbeit und die Organisation. Gerechtigkeitsdebatten gehören der Vergangenheit an, denn wir übernehmen Verantwortung, denken und handeln selbstbewusst und selbstorganisiert – nach dem Motto: Das ICH gestaltet das WIR!
Instabilität macht uns keine Angst mehr!

Im Gegenteil: Instabilität ist willkommen! Sie spornt uns an zu Höchstleistungen und immerwährendem Lernen. Interdisziplinärer Austausch und ein Miteinander und Füreinander sind dabei selbstverständlich.

Seitdem ist Die "Bude" ist voller Leben. Denn diese neue Haltung hat sich schnell herumgesprochen, ein Arbeitsplatz bei uns in der Verwaltung ist so beliebt wie nie. Klar doch: Denn wer will nicht mitgestalten und neue Initiativen vorantreiben?



Diversität ist kein Thema, weil gelebter Alltag und selbstverständlicher Teil unseres Handelns und Erlebens

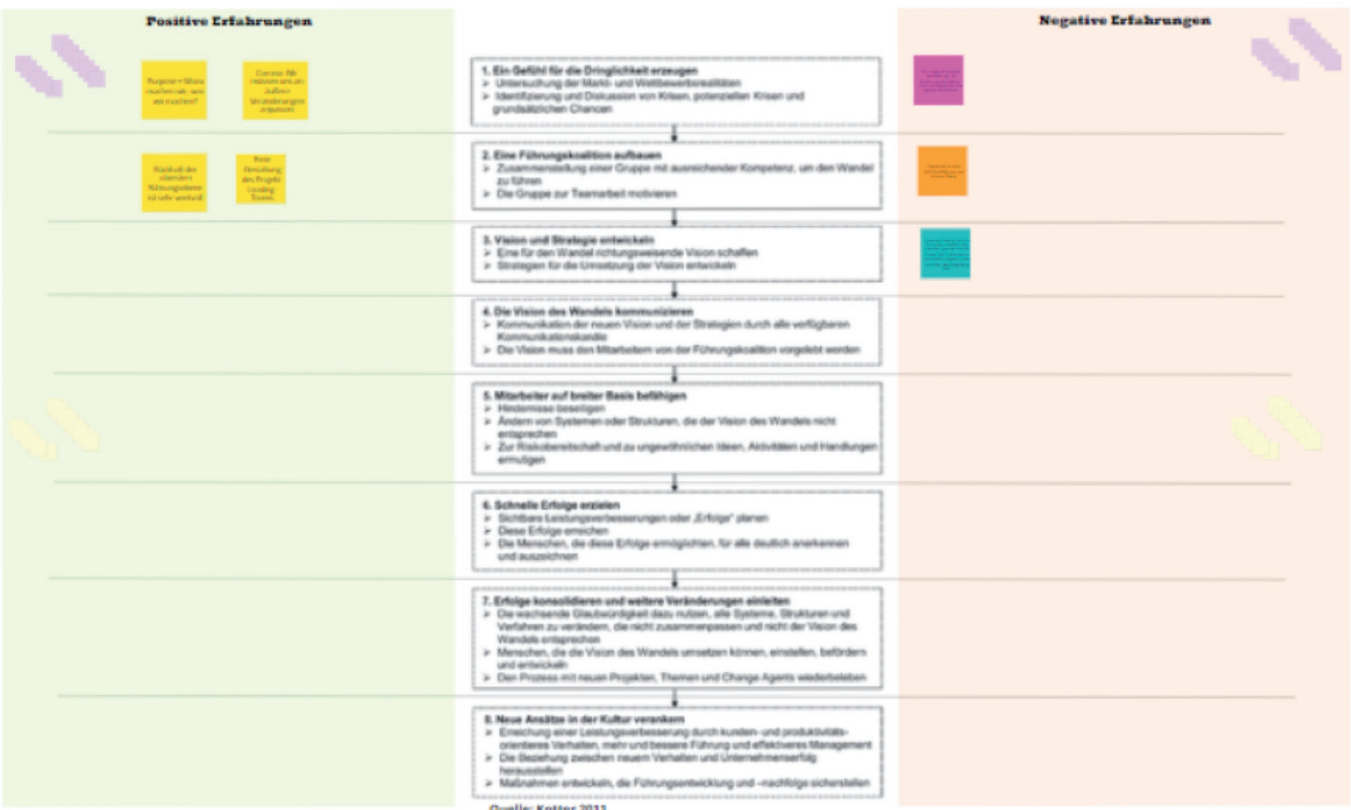
Rückblick: War das auch 2021 schon so? Jedenfalls ist die Session nicht zustande gekommen, weil sich keine Teilnehmenden gefunden haben.

Gleichzeitig waren viele andere Sessions, ihre Teilnehmenden und

-gebenden so vielseitig und bunt, dass dort Diversität gelebt wurde. Vielleicht wäre es gut, in den einzelnen Sessions einmal kurz innezuhalten und zu fragen, wie wir es gerade mit der Vielfalt halten. Vielfalt finde ich sowieso viel besser als Diversität, weil weniger abgehoben und bunt.

Neuer agiler Tarifvertrag in Kraft getreten. Stellenprofile im steten Wandel!

Input



In den letzten 10 Jahren hat sich viel getan. Bei den Tarifverhandlungen geht es nun immer um das Arbeitsumfeld. Vergütung ist nicht mehr nur das Geld auf dem Konto, sondern die Rahmenbedingungen das Arbeitsumfeld zu gestalten. So hat sich die Begleitung von Veränderungen als ein Bestandteil in den Stellenprofilen entwickelt.

Ausgangspunkt dafür war, dass Veränderungsprojekte in öffentlichen Verwaltungen immer irgendwie ein Krampfakt waren. Es gab viele Workshops wie zum Beispiel „Guter Einstieg in Veränderungsprozesse nach mehreren Anläufen“ mit tollen motivierten Menschen. All das war notwendig, da die Vermutung nahe lag, dass Verwaltungsmitarbeitende selten ein Bewusstsein für das Steuern von Veränderungsprozessen haben und/oder immer wieder schlecht Erfahrungen machen.

Die Entwicklungen der Zeit haben daher vieles in Bewegung ge-

bracht. So auch das Verständnis, dass Veränderungen zum Alltag dazugehören. Verschiedene Modelle, verschiedene Situationen, verschiedene Menschen. All das hat es nicht einfacher gemacht. Anfangs haben die Verwaltungen versucht einen Standard zu schaffen und haben sich an Kotters 8-Stufen-Plan der Veränderung (oder anderen Change-Modellen) entlanghangelt. Doch schnell hat sich gezeigt, dass Standard hier nicht funktioniert. Der entscheidende Impuls kam letztlich aus einem Barcamp, die Veränderung zur Normalität zu machen wie es beispielsweise bei Buurtzorg der Fall ist.

Die ganzheitliche Herangehensweise führte letztlich dazu, dass wir nun einen Tarifvertrag abschließen konnten, der Agilität mit Leben erfüllt und Stellenprofile sich schnell dem Wandel anpassen lassen. Die Vergütungen wurden vereinheitlicht und bringen ganz automatische weniger Ebenen in die Verwaltungen.

Ungeplant Räume schaffen und damit Ziele verfolgen

Unser Sessiongeber hatte im März 2021 eigentlich vor, mit uns einen 10-Jahresplan für die Transformation “unserer Gemeinde/ Stadt” in eine agile Verwaltung zu erarbeiten. Es kam dann doch anderes - ganz im Sinne eines lebendigen Barcamps. Der Schwerpunkt dieser Session lag auf Überlegungen und Ideen, die bei der Transformation zu einer agilen Verwaltung helfen (können):

Vorgehensweise und Elemente des Transformationsprozesses

- Positive Erfahrungen machen (lassen) durch minimal viable products am Ende eines jeden Sprints
- Evaluation. z.B. durch Sprechstunden, Befragungen
- Projektarbeit nach dem Zwiebelprinzip: Kernteam, erweitertes Projektteam, ...
- Agile Arbeitsweise macht das Projekt robust.
- Im Projekt können wir kurzfristig umpriorisieren, wenn wir Mehrwerte erkennen (nicht nur Effizienzsteigerung, sondern auch Akzeptanz, Engagement, Silos aufbrechen, Mindshift ändern)
- Wichtig: ein sehr gutes Beschwerdemanagement, auf die Probleme der Anwender*innen eingehen, sie ernst nehmen.
- Wichtig ist, die Veränderung für möglichst viele unmittelbar erfahrbar machen, z.B. indem die unmittelbaren Führungskräfte und Beteiligten in die Events einbezogen werden, die zweimal wöchentlich stattfinden (Scrum-Dailys).
- Cross-funktionales Denken und Arbeiten ist elementar für den Erfolg.
- Leuchttürme helfen alleine nicht weiter
- Mitläufer gewinnen - durch „Erfahrbar machen“, gutes Projektteam

Teams

- Mit PE alleine kommt man nicht weiter
- Erfahrbar machen: z.B. durch Mentoring, Hospitationen, Coaching im Sinne einer Standortbestimmung
- Feedback statt Jubelboard
- Mindshift ändern durch Teamentwicklung, Muster brechen
- Sehr diverses Team, Teamentwicklung war teilweise holprig, manche wollten den Weg auch nicht mitgehen
- Verhinderer werden nicht um jeden Preis mitgenommen vs. Top Down-Ansage: Ihr müsst auch mitmachen
- Wenn du eine Antwort kennst, trägst du Verantwortung. Unabhängig von deiner formalen Funktion.

Führung / Leadership

- Möglicher Ansatz: Nicht nur Mitarbeitende betrachten, auch Führungskräfte müssen lernen, z.B. um zu delegieren, um als Servant Leader zu agieren => Akzeptanz durch Führungskräfte-WS
- Leadership für Transformation braucht Menschen, die sich mit ihrer ganzen Person „reinwerfen“, die aber auch eine gewisse Macht haben. Formale, aus der Hierarchie abgeleitete Macht schadet nicht.
- Umgang mit Hindernissen, Frustration - als Leader auf sich nehmen; kreativ mit Hindernissen umgehen, sie „umgehen“
- Ich bin dann als Führungskraft gut, wenn ich in der Lage bin einen Zustand von Offenheit und Möglichkeiten zu halten (Geistraum aufspannen und halten)

Rahmenbedingungen

- Wichtiger Aspekt von Erfahrbarkeit: Für ein agiles Mindset brauchen wir auch die passenden physischen Räumlichkeiten (raus aus den Einzelbüros, rein in agile (Frei-)Räume

Blick in die Glaskugel ins Jahr 2033: Wie Kaizen die Verwaltungskultur verändert hat

Im Jahr 2033 ist Kaizen längst kein Thema mehr für die Amtsstuben. Ganz im Gegenteil. Es ist fester Bestandteil des Verwaltungsalltags, der in Fleisch und Blut übergegangen ist. Die Mission: Die Geschäftsprozesse werden vom ausgehend von den Verwaltungskunden neu gedacht und erleichtern der Verwaltung die Erfüllung ihrer Arbeit. Auf allen Ebenen und über alle Bereiche der Verwaltung hinweg ist die Philosophie des permanenten Lernens und Weiterentwickelns Teil der Verwaltungskultur geworden und trägt dazu bei. Es vergeht kein Tag, ohne dass es Verbesserungsideen gibt, die umgesetzt werden. Jeder Mitarbeiter lebt es aktiv vor. Wo gibt es Möglichkeiten, etwas besser zu machen? Wie können wir besser Ergebnisse erzielen? Was kann der Einzelne dazu beitragen?

Was aber ist Kaizen? Der Begriff Kaizen beinhaltet eine der Kernideen des Lean Managements, die sich auch in der agilen Welt als fester Bestandteil wiederfindet. Kaizen, dieses Wort ist aus dem Japanischen entlehnt und bedeutet in etwa Veränderung, Wandel

zum Besseren. Es wird gerne mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess übersetzt, wobei diese Übersetzung der dahinterstehenden Philosophie nicht gerecht wird. Kaizen ist eine Arbeits- und Denkphilosophie, die die schrittweise (evolutionäre) Verbesserung und Perfektionierung in den Fokus stellt. Sie endet nicht und jeder, egal wo er/sie in der formalen Hierarchie steht, wirkt aktiv daran mit. Im jeweils eigenen Umfeld, im Team, auf Ebene des Sachgebiets, des Fachbereichs oder der ganzen Organisation. Kaizen ist also kein Thema der Sach-, Fachgebiets- und Dezernatsleitungen und ihrer Besprechungsrunden, sondern findet auf allen Ebenen statt. Es ist Aufgabe aller in der Organisation, gleich welcher Tätigkeit sie nachgehen.

Wie lässt sich dieser ganzheitliche Ansatz in der öffentlichen Verwaltung mit Leben füllen? Hilfreich dabei können die 10 Prinzipien des Kaizen sein:

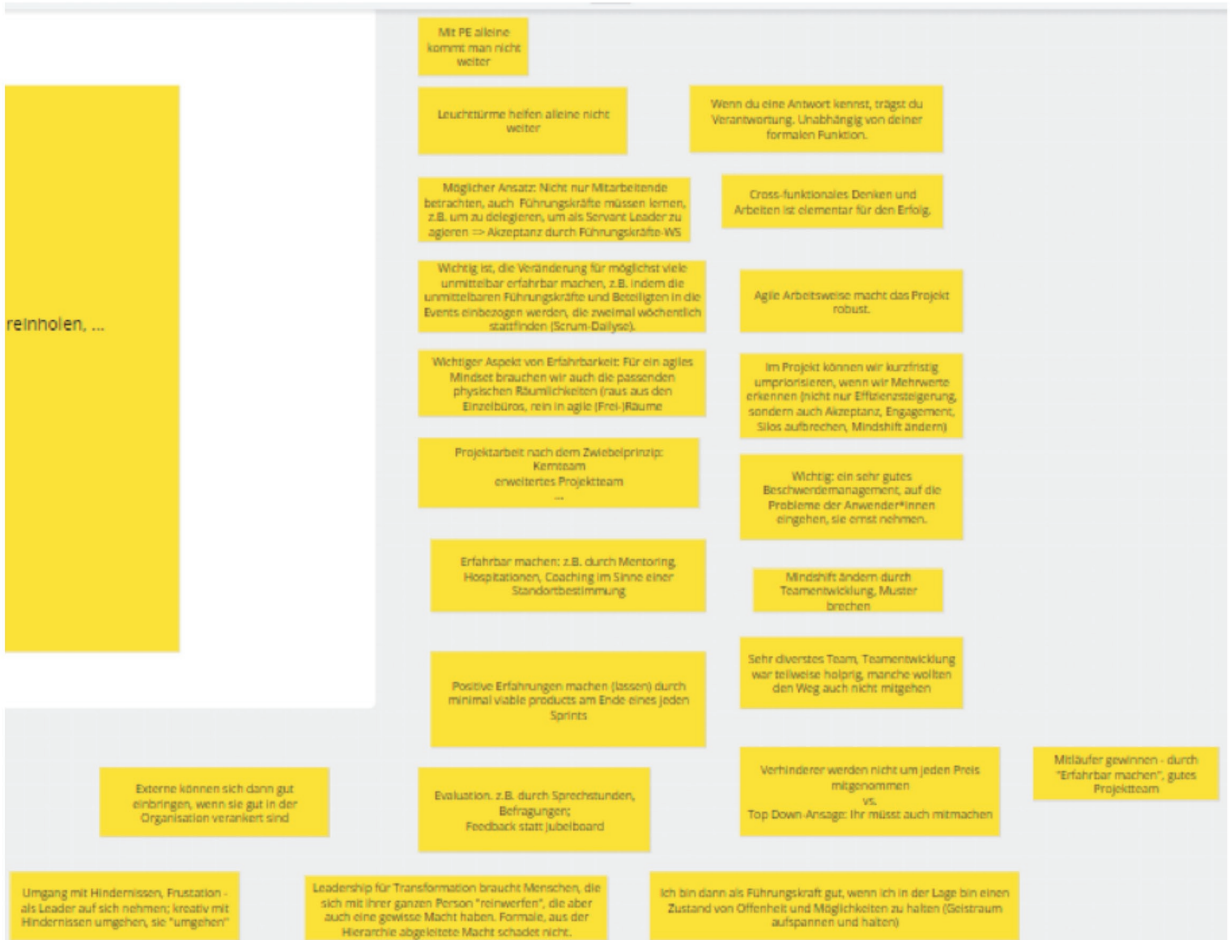


Die 10 Prinzipien der Kaizen-Philosophie

- 1. Denke darüber nach, wie etwas gemacht werden kann und frage nicht, warum etwas nicht gemacht werden kann.**
- 2. Ausreden bringen Dich nicht weiter! Suche nach einem neuen Ansatz.**
- 3. Korrigiere Fehler sofort.**
- 4. Frage fünfmal „Weshalb“, um die wahren Problemursachen zu erkennen.**
- 5. 10 Leute lösen ein Problem besser als ein einzelner Spezialist.**
- 6. Benutze deinen Kopf und nicht Deine Brieftasche.**
- 7. Strebe einfache und nicht die perfekte Lösung an.**
- 8. Hinterfrage Deine bisherigen Prämissen.**
- 9. Betrachte Probleme als Chance.**
- 10. Kaizen hat kein Ende.**

Die Prinzipien aktiv mit Leben zu füllen, ist eine Aufgabe für jedes einzelne Organisationsmitglied. Die „Führung“ oder das „Management“ schafft die Voraussetzung hierfür, in dem als Ermöglicher den Rahmen schafft, dass es einen echten Fehler- und

Lernkultur in der Verwaltung gibt. Neben den Strukturen zur regelmäßigen Reflexion braucht es auch die Befähigung, jedes Einzelnen Probleme benennen zu können. Eine elementare Voraussetzung, um Kaizen aktiv leben zu können.



Exoten sind Normalität

Exoten sind wichtig - die alten Hierarchien brauchen etwas Neues/ Anstöße/ Ausprobieren/ Labs.

Rückblick

Andocken an den Exoten

Die Vision, das Ziel und den Weg für die Exoten zu finden ist Teil der kooperativen Innovation.
Es lohnt, sich Exoten zu leisten.



Freie Arbeit braucht Raum und Nischen

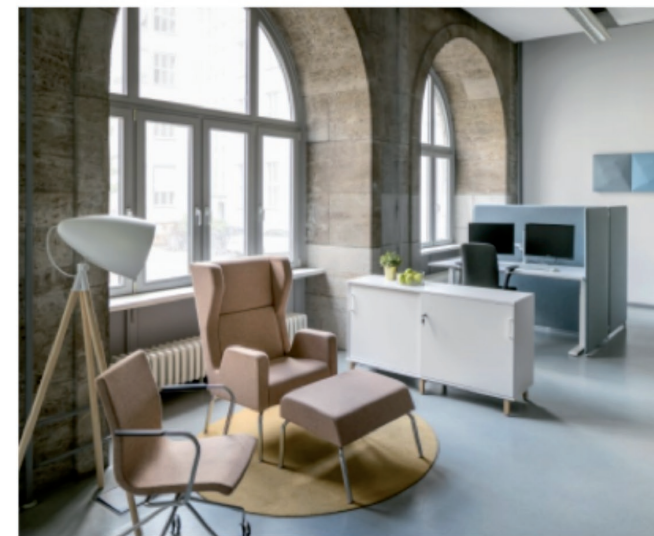
Auch in der Verwaltung gilt: „Gemeinsam geht’s besser“: Umsetzung des Coworkingzugangsgesetzes voller Erfolg!

Rückblick: Aufgrund der in 2020 ausgebrochenen Corona-Pandemie hatte sich das Homeoffice als improvisierte Alternative zur alternierenden Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung schnell durchgesetzt. Bei beiden Arbeitsformen handelt es sich um ortsgebundene mobile Arbeit. Doch der Bedarf an ortsunabhängiger mobiler Arbeit war bereits erkannt, wie das nachfolgende Zitat der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. zeigt:

»Die Idee ist, dass Personen einen Ort zum gemeinsamen Arbeiten nutzen können, auch wenn sie meist unabhängig voneinander eigene Aufgaben bearbeiten und für unterschiedlich lange Zeiträume die

Räumlichkeiten teilen. Dadurch ist ein sozialer Austausch untereinander grundsätzlich möglich, jeder kann vom Wissen anderer profitieren und so auch zu kreativen und vielfältigen Ideen kommen.«

Erste Verwaltungen hatten bereits Coworking-Space-ähnliche Arbeitsflächen im eigenen Haus geschaffen, z.B. die Berliner Finanzverwaltung (https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/cerri/de/Projekte/Arbeitsmalanders_SenFin/broschuere-arbeit-malanders.pdf) oder das Schweizer Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT).



Arbeitssituation Bibliothek

Andere Verwaltungen sind einen Schritt weitergegangen und haben ihren Beschäftigten die Nutzung von Coworking Spaces ermöglicht. So hat z.B. das Land Schleswig-Holstein im Januar 2021 beschlossen, dass Landesbeschäftigte Coworking Spaces als alternativen Arbeitsort für mobiles Arbeiten nutzen dürfen.

Aber es gab auch schon 2021 erste Kommunen, die eigene Coworking Spaces betreiben und diesen Service als Teil der Daseinsvorsorge ihren Bürger*innen anbieten. Dadurch entste-



Raum für sensible Gespräche/ konzentrierte Arbeit

hen win-win-win-Situationen: Die Kommune ist ein attraktiver Wirtschaftsstandort, innerörtliche Leerstände erfahren neue Nutzungsmöglichkeiten und aus Schlafstädten werden auch tagsüber wieder Lebensräume. Die Umwelt profitiert von der Reduktion des Pendelverkehrs und neuen nachhaltigen Impulsen für die innerörtlichen Räume. Die Bürger*innen haben fußläufige Arbeitswege und können bei Bedarf schnell zwischen Arbeit und Freizeit wechseln.

Beispiele für kommunale Coworking Spaces

- 2012: »Schiller40«, Wirtschaftsdezernat der Stadt Wolfsburg
- 2015: »SMG kreativ.RAUM«, Standortmarketing Marchtrenk (AT)
- 2016: »Coworkit«, Gründer- und Technologiezentrum Solingen
- 2017: »Schreibtisch in Prüm«, Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz
- 2018: »Alte Schlosserei«, Stadtwerke Aschaffenburg
- 2019: »K24 – der Ideenladen«, Gubener Wohnungsgesellschaft
- 2020: »Coworking Campus«, Wohnungs- und Baugesellschaft Wolfen
- 2021: »UrbanWork.Krefeld«, Wirtschaftsförderung Krefeld

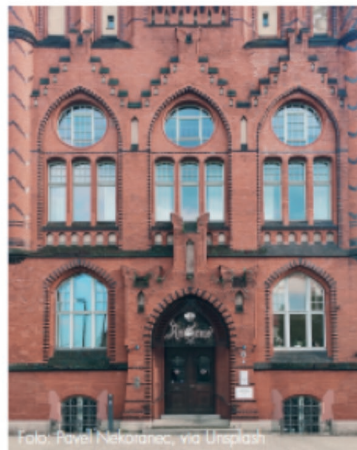


Foto: David Nekolnec, via Unsplash



02.03.2021

»Coworking x Verwaltung« von Tobias Kremkau

15

Im Jahr 2025 hatten wir die Corona-Krise überwunden. Dabei haben wir auch die gedanklichen und räumlichen Grenzen überwunden. Zusammenarbeit findet nicht mehr in einem Bürogebäude statt. Virtuelle Räume und physische Räume bilden seitdem eine Kombination. Das haben auch die Aufsichtsbehörden erkannt und schauen nun sehr genau hin, wie Steuergelder für Flächen eingesetzt werden. Dabei spielt die Vernetzung der

Gesellschaft einer immer wichtigeren Rolle. Die Aussage „Gemeinsam ist besser“ hat dazu geführt, dass das Coworkingzugangsgesetz tatsächlich umgesetzt wurde und sich sehr erfolgreich etabliert hat. Wer hätte das vor 10 Jahren gedacht. Coworkingspace gehören zu einer wichtigen Basis für die Zusammenarbeit in der Gesellschaft und sind zur Normalität in Verwaltungen geworden.

Freie Arbeit braucht Raum und Nischen. Außerdem ein Bällebad, Tischkicker und Tischtennisplatte

Im Frühjahr 2020 wurden infolge der Corona-Pandemie die meisten Verwaltungsmitarbeitenden von einem Tag auf den anderen Tag ins Homeoffice geschickt. Viele von Ihnen arbeiteten auch im März 2021 noch oder wieder von zu Hause aus. Dies war der Ausgangspunkt für viele darüber nachzudenken, welche Anforderungen und Wünsche sie an Art, Ort und Ausstattung ihres Arbeitsplatzes haben. Dabei ging es nicht nur um den Schreibtisch und die IT-Ausstattung, sondern auch um die Gestaltung des Arbeitsalltags.

Zwischen Großraumbüros Shared Desk

Ja, es gab auch 2021 schon Beispiele für Verwaltungen mit Großraumbüros. Vor- und Nachteile von Großraumbüros:

- Aber auch: mehr Vernetzung und mehr Kontakt mit Kolleg*innen aus anderen Bereichen
- Neu auch: Kurztermine für spontanen Austausch und mehr Bewegung – einfach mal rübergehen, statt zum Telefon greifen.
- Weniger private und Kaffeegespräche
- Die Menschen fühlen sich stärker beobachtet - durch Vorgesetzte und Kolleg*innen

Ein konkretes Beispiel: Bei der Stadt Freiburg arbeiteten Anfang 2021 über 1.000 Mitarbeitende (sofern nicht im Homeoffice) und das Bürgerservicecenter in neuen Gebäuden und dort in Großraumbüros. Attraktiver, zentraler Standort, moderne Arbeitsplatzausstattung, Wasserspender und Teeküchen – ein tolles Angebot.

Die weitaus meisten Verwaltungsmitarbeitenden saßen 2021 jedoch in Einzel-, Doppel- oder Dreierbüros. Die Gebäude waren in die Jahre gekommen, die Arbeitsplatzausstattung auch. Platzmangel war an der Tagesordnung, Geld für Um- oder gar Neubauten nicht in Sicht. Aber auch unter solchen schwierigen

Rahmenbedingungen ist einiges möglich. Die Zauberworte hier sind Selbstorganisation und Shared Desks in Verbindung mit Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten.

Ein konkretes Beispiel: 1 Fachbereich mit 40 Personen verteilt auf fünf Gebäude. Viele der 40 Personen haben Teilzeitstellen und einzelne Homeoffice-Tage. 2020/21 erarbeitete der gesamte Fachbereich gemeinsam ein Shared Desk Konzept, das es ermöglichte, den Fachbereich in einem Gebäude unterzubringen. In der Umstiegsphase teilten sich zwei oder drei Mitarbeitende einen festen Arbeitsplatz. Manchen viel der Abschied vom eigenen Arbeitsplatz schwer. Sie ließen sich aber von den Vorteilen – flexible Arbeitszeiten, bei Bedarf mehr Homeoffice und alle unter einem Dach – überzeugen.

Wir wollen mehr!

- Flexible Möblierung, um Räume als Büroräume und Besprechungsräume nutzen zu können.
- Sitzzecke im Büro für Besprechungen, dafür gerne kleine Schreibtische
- Ergänzung von Großraumbüros durch Rückzugsräume für Stillarbeit, Telefonate, spontane Besprechungen usw.
- unterschiedlich große Räume mit Videokonferenz-Ausstattungen für hybride Meetings (vor Ort und im Homeoffice)
- Immer, nicht nur in Good-Practice-Beispielen: Konzepte gemeinsam erarbeiten, das Team einbeziehen und dabei Rahmenbedingungen nicht aus dem Auge lassen
- Elektronische Akten machen Räume frei. (keine Archive und keine Räume für Drucker und Papiere mehr)
- Gute Arbeit braucht Raum und Nischen (physisch und zeitlich).
- Außerdem ein Bällebad, Tischkicker und Tischtennisplatte.

Was kommt – Ausblick auf die nächste Ausgabe (... Themenspeicher)

Auch in der nächsten Ausgabe erwarten euch wieder spannende Themen, z.B.

- die neuesten Megatrends
- Kommunale Konfliktkultur – Selbstverständnis, Rollen und Kommunikation
- Zivilgesellschaft macht Stadt – Neue Ideen und Ansätze, wie

Bürger*innen ihre Kommune mitgestalten können

- Work in Progress - Weniger ist mehr. Oder:

Organisierst du dich noch oder arbeitest du schon?



Impressum

Barcamp-Idee und organisatorische Umsetzung:
Christiane Büchter, Heike Eckert, Wolf Steinbrecher, Falk Golinsky

Herausgeber: KMAV – Kompetenzmanufaktur Agile Verwaltung
GmbH, Frankfurt (Oder) (V.i.s.d.P: Falk Golinsky) und Forum
Agile Verwaltung e. V. , Karlsruhe

Layout und Satz: Heinz Bayer alias Otto Kraz

Die Texte und Bilder sind aus den Arbeitsergebnissen des Barcamps
entstanden, von vielen kreativen und mutigen Menschen, die die
Verwaltung der Zukunft gestalten.

Weitere Informationen unter:
www.agile-verwaltung.org
www.kompetenzmanufaktur-agileverwaltung.org