

DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND IHRE KULTUR

Ein Manifest für mehr Offenheit und Innovationsfähigkeit



Danksagung

Das Manifest für mehr Offenheit und Innovationsfähigkeit fasst die Diskussion des KIC@bw Innovationsnetzwerkes zusammen und formuliert konkrete Empfehlungen an die Verwaltungspraxis, an die Politik, an die Ausbildungsstätten sowie an Forschung und Lehre. Wir danken Prof. Jürgen Kegelman, Prof. Antje Dietrich und Dr. Osman Bayraktar von der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl für die Koordination des Netzwerks, dem Team von VS Consulting und von Dadaluxe für die Entwicklung der Personas, der EnBW und der ZEAG für ihre Gastfreundschaft und die ausgezeichnete Bewirtung sowie allen Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmern für ihre Zeit, ihre Impulse, ihr großes Engagement und die konstruktive Zusammenarbeit. Ein herzlicher Dank gilt auch unseren Hilfskräften Nathalie Wingartz und Maren Schaal für ihre Unterstützung sowie der Grafikabteilung des Fraunhofer IAO für die gelungene Umsetzung des Manifests.

Disclaimer

Das vorliegende Manifest entstand im Rahmen des Kommunalen InnovationsCenters (KIC@bw), einem Teilprojekt der Digitalakademie@bw. Die Digitalakademie@bw ist ein Verbundprojekt zur Förderung der digitalen Transformation in den Verwaltungen der Kommunen, der Landkreise und des Landes Baden-Württemberg und wird vom Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg gefördert. Weitere Informationen zum Verbundprojekt und zu den Partnern finden Sie online unter www.digitalakademie-bw.de.

IN ZUSAMMENARBEIT MIT:



Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT

HINTERGRUND

Den Klimawandel rechtzeitig zu bremsen, die Energie- und Mobilitätswende erfolgreich zu gestalten, die Digitalisierung für den guten Zweck zu nutzen und dabei soziale Gerechtigkeit zu wahren, ist wohl die Herausforderung unserer Zeit schlechthin. Diese Herausforderung hat zweifelsohne eine globale Dimension, kann aber nur gelöst werden, wenn Lösungen auch auf kommunaler Ebene entwickelt, erprobt und umgesetzt werden. Die Städte, Gemeinden und Landkreise spielen daher eine wichtige Rolle, denn ihr Handeln bestimmt, wie unsere Zukunft aussieht.

Für die Kommunen und Landkreise ist dies jedoch keine Kleinigkeit, sondern stellt die eigenen Strukturen und Vorgehensweisen mächtig auf die Probe. Einerseits soll und muss die öffentliche Verwaltung mit Hilfe der Bürokratie für Verlässlichkeit, Rechtssicherheit und Transparenz im staatlichen Tun sorgen – eine zentrale Aufgabe in einem Rechtsstaat. Andererseits muss die öffentliche Verwaltung, wenn sie die aktuellen Herausforderungen lösen will, auch Neues ausprobieren, Innovationen fördern und in einer oft mit dem Begriff »VUCA« umschriebenen Welt steuernd wirken. VUCA steht als Akronym für eine zunehmend volatile, unsichere, komplexe (engl. complex) und mehrdeutige (engl. ambiguous) Welt, die mehr und mehr zum Dilemma wird. Positive Wirkungen in einem Bereich sind häufig mit negativen Implikationen in anderen Bereichen verbunden.

Um diesen sich – scheinbar – widersprechenden Anforderungen gerecht zu werden, muss die öffentliche Verwaltung eine Beidhändigkeit (neudeutsch: Ambidextrie) ausbilden, die es ihr erlaubt, sowohl Routineaufgaben effizient und rechtssicher zu erfüllen, als auch in projektorientierten Strukturen Neues zu erproben und Innovationen zu fördern.

Im KIC@bw Netzwerk »Innovationskultur(en) in der öffentlichen Verwaltung« haben Verwaltungspraktikerinnen und -praktiker, Kreativschaffende, privatwirtschaftliche Akteure, beratende Unternehmen sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Forschung und Lehre diskutiert, wie es der öffentlichen Verwaltung gelingen kann, diese Beidhändigkeit zu entwickeln, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Hemmnisse auf dem Weg zum Ziel erlebt werden. Das vorliegende Manifest fasst die Ergebnisse zusammen und bietet dabei dreierlei Perspektiven:

1. BLICK IN DIE ZUKUNFT DER VERWALTUNG

Eine innovative öffentliche Verwaltung blickt im Jahr 2030 auf die letzten zehn Jahre zurück und formuliert zehn Schritte, wie es ihr gelungen ist, sich zu öffnen, sich weiterzuentwickeln und damit innovativ und beidhändig zu werden.

2. BLICK IN DIE GEGENWART DER VERWALTUNG

Sechs Porträts erzählen von heutigen Menschen der öffentlichen Verwaltung, von ihren Potenzialen, von den von ihnen erlebten Hemmnissen und von den Hilfestellungen, die sie benötigen würden, um den Weg der öffentlichen Verwaltung zu mehr Offenheit, Innovativität und Beidhändigkeit erfolgreich mitzugestalten.

3. BLICK AUF DEN WEG DAZWISCHEN

Die Verwaltung von heute wird nicht ohne weiteres zur offenen, innovativen und beidhändigen Verwaltung von morgen, sondern braucht aktive Auseinandersetzung und entschlossenes Handeln. In drei Handlungsfeldern werden konkrete Maßnahmen und Empfehlungen formuliert, um den Weg ins Morgen erfolgreich zu gestalten.

Das Manifest richtet sich dabei insbesondere an folgende vier Akteursgruppen

1. An die Entscheidungs- und Handlungsträger/innen in den kommunalen Verwaltungen selbst, die mit ihrem täglichen Tun die Verwaltung von morgen maßgeblich gestalten.
2. An die Politik als die Instanz, die mit den Rahmenbedingungen auch politischen Willen schafft.
3. An die Ausbildungsstätten und Weiterbildungseinrichtungen, die die Mitarbeitenden der Zukunft maßgeblich prägen.
4. An die Forschung und Lehre, die relevantes Wissen für die Praxis erheben, aufbereiten und verwertbar machen kann.

BLICK IN DIE ZUKUNFT DER VERWALTUNG

Im Jahr 2030 blickt eine innovative öffentliche Verwaltung zurück auf die vergangenen zehn Jahre. Wie ist es ihr gelungen, sich zu öffnen, sich weiterzuentwickeln und die nötige Innovationsfähigkeit auszubilden, die sie braucht, um die drängenden Herausforderungen zu lösen? Was unterscheidet sie von der Verwaltung, die sie im Jahr 2020 war? Und welche Empfehlungen lassen sich daraus ableiten?

DER WEG IN ZEHN SCHRITTEN

Schritt 1

Am Anfang steht die Erfahrung: Die Öffnung und Weiterentwicklung der Verwaltung macht Spaß!

Lösungen für und mit Bürger/innen zu entwickeln, bringt Motivation und Erfüllung – und macht die öffentliche Verwaltung attraktiv. Die Führungskräfte der Verwaltung von morgen haben dies erkannt, leben es Tag für Tag vor und erwarten diese Haltung auch von ihren Mitarbeitenden.

Schritt 2

Zudem zeigt sich: Die Verwaltung hat diese Öffnung und Weiterentwicklung – ganz überwiegend – selbst in der Hand.

Sie braucht dazu (1) echten politischen Willen mit Konsequenz im Handeln und (2) ein klares Verständnis davon, warum die Öffnung und Weiterentwicklung nötig ist. Dann können auch Freiräume geschaffen und neue Ideen erprobt werden.

Schritt 3

Alle beteiligten Akteure erkennen: Wir haben kein Analyse-, sondern ein Verantwortungsproblem.

Wenn sich keiner zuständig fühlt, ernsthaft und persönlich Veränderungen herbeizuführen, wird sich nichts bewegen. In der Verwaltung von morgen fasst sich jeder Einzelne – Sachbearbeiter, Führungskraft, Bürgermeisterin, Bürger, kommunale IT-Dienstleisterin, Landrat, Landes- oder Bundespolitikerin – an die eigene Nase und fragt sich: Was kann ich tun, um die öffentliche Verwaltung jeden Tag ein Stück besser, offener, effizienter, innovativer zu machen?

Schritt 4

Die Politik auf Landes- und Bundesebene zeigt, dass ihr Wille zur Förderung von Digitalisierung und Innovationsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung echt ist.

Die Politik von morgen hat die entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen geschaffen, Fördermittel verstetigt und gezeigt, dass für sie Digitalisierung und Innovation nicht nur ein nettes PR- und Wahlkampf-Thema ist, sondern Herzensangelegenheit.

Schritt 5

Die IT-Dienstleister beweisen den Kommunen und Landkreisen, dass sie verlässliche und professionelle Partner für die Digitalisierung der Verwaltung sind.

Dazu setzen die IT-Dienstleister von morgen systematisch auf Standardisierung, moderieren und strukturieren Wissensaustausch über einzelne Verwaltungen hinweg, gewährleisten zügige Rollouts und professionelle Kommunikation mit geeigneten Kanälen und Werkzeugen.

Schritt 6

Die Aus- und Weiterbildung für Nachwuchskräfte in der öffentlichen Verwaltung wird an die digitalen Erfordernisse angepasst.

Die Ausbildungsstätten von morgen – von den Kommunen selbst über die Verwaltungshochschulen bis hin zu Weiterbildungseinrichtungen und Fortbildungsakademien – haben (1) einen Überblick darüber, welches Handwerkszeug und welche Kompetenzen die Mitarbeitenden und Führungskräfte von morgen benötigen, (2) stimmen sich untereinander ab, an welcher Stelle welche Inhalte vermittelt werden und (3) schaffen bedarfs- und zielgruppenorientierte Formate für die Wissensvermittlung.

Schritt 7

Bund und Länder schaffen die geeigneten (rechtlichen) Rahmenbedingungen für Experimente.

Die Erprobung neuer Lösungen braucht Experimentierräume in den Kommunen und Landkreisen – neben physischen und konzeptionellen insbesondere organisatorische und rechtliche, denn der rechtliche Rahmen ist an vielen Stellen ein Hemmschuh für Veränderung. Die Bundes- und Landesebene von morgen handelt koordiniert und zügig, um die Hindernisse zu identifizieren und schnellstmöglich zu beseitigen.

Schritt 8

Die Interessensvertretungen, die Länder oder – noch besser – der Bund schaffen zentrale Anlaufstellen für – kritische! – Erfahrungsberichte aus »Leuchtturm-Projekten«, um aus Leuchttürmen Lichterketten zu machen.

Experimente und Pilotprojekte werden systematisch bewertet, ihre Übertragbarkeit wird geprüft und die Ergebnisse werden an zentralen Stellen aufbereitet und mit Hilfe zeitgemäßer Werkzeuge kommuniziert – ohne PR-Beschönigung und Wahlkampf-Inszenierung. Nur so ist Lernen, gegenseitige Inspiration und Replikation sinnvoll möglich. Die kommunalen Landesverbände, die Einrichtungen der Landes- und Bundesverwaltung sowie die Akteure aus Forschung und Lehre von morgen haben dazu einen erheblichen Beitrag geleistet.

Schritt 9

Fördermittel lösen nicht alle Probleme, aber einige. Die Politik setzt daher Akzente und verstetigt Mittel an entsprechenden Stellen.

Mit Fördermitteln können ganz konkrete Anreize geschaffen werden, um Verwaltungen ins Tun zu bringen. Für kurze Zeit Geld in ein spezifisches Themenfeld zu pumpen und dann auf das nächste Pferd zu setzen, hilft aber wenig. Fördermittel müssen Akzente setzen, konsequent an den Bedarfen der Praxis ausgerichtet werden und grundsätzlich eine Verstetigung anstreben. Mit kostengünstigen Schulungen und mit Förderungen für bestehende Personalkosten ist den Verwaltungen oft mehr geholfen als mit großzügigen Sachmittelförderungen. Die Fördermittelgeber von morgen haben das erkannt und konsequent umgesetzt.

Schritt 10

Innovation braucht Perspektivenvielfalt in belastbaren Netzwerken.

Innovationen entstehen in der Zusammenarbeit vielfältiger Akteure und im Aufeinandertreffen von verschiedenen Perspektiven. In der institutionalisierten Zusammenarbeit der Akteure aus Verwaltung, Politik, Bürgerschaft, Forschung und Lehre, Kreativszene und Privatwirtschaft liegt daher ein großer Schatz, den die Akteure von morgen heben – für ein Mehr an einfachen und kreativen Lösungen sowie für gegenseitige Verständigung.

BLICK IN DIE GEGENWART DER VERWALTUNG

Eine Geschichte der Verwaltung in sechs Personen

Die Sammlung der zehn Schritte für öffentliche Verwaltungen zu mehr Innovationsfähigkeit entstand in der Auseinandersetzung der Netzwerk-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer mit der von ihnen erlebten Verwaltungspraxis. Um den Bezug der zehn Schritte mit dieser Verwaltungspraxis zu verdeutlichen, haben die Teilnehmenden des Innovationsnetzwerks sechs Personas entwickelt, also Bilder von Personen mit ihren Charakteristika, die exemplarisch für die vielfältigen Gestalterinnen und Gestalter stehen, die man heute in Verwaltung, Hochschule, Politik und Bürgerschaft finden kann. Im Folgenden werden diese Personas kurz porträtiert und ihre jeweils ganz eigenen Beziehungen zur Verwaltung (von morgen) dargestellt. Ganz egal, ob digital native oder alter Hase, ob traditionsverbunden oder hungrig nach Neuem: jede Person kann ihren Teil dazu beitragen, dass der Weg zu einer zukunftsfähigen Verwaltung von morgen gelingt – vorausgesetzt, ihre Stärken werden schon heute gefördert und ihre Talente genutzt.

Ronja Häberle

DIE AMBITIONIERTE BÜRGERMEISTERIN

➔ Mit einer gesunden Mischung aus Tatendrang und Gelassenheit hat es Ronja Häberle, 52, bis zur Bürgermeisterin in ihrem Ort geschafft.

➔ Sie hat immer ein offenes Ohr für die Bürgerinnen und Bürger und erfreut sich großer Beliebtheit. Ob auf der Straße, im Rathaus oder in den sozialen Netzwerken – sie ist sichtbar und ansprechbar für alle.

➔ Sie ist eine werteorientierte Pragmatikerin, die die Zukunft im Blick hat. Sie möchte die Probleme vor Ort lösen und packt dafür gerne auch mal selbst an, um das Beste für alle Beteiligten herauszuholen.

➔ Ronja selbst ist keine Digital-Expertin. Durch ihre Offenheit und ihr gutes Netzwerk gelingt es ihr, Wissen aufzubauen und Projekte anzustoßen.

➔ Auf dem Weg dahin wird sie allerdings häufig von gesetzlichen Beschränkungen und finanziellen Rahmenbedingungen gebremst.

➔ Nach ihrer Auffassung ist Politik nicht dafür da, einzelne Leuchtturmprojekte zur reinen Selbstinszenierung zu schaffen. Ronja kommt es vielmehr darauf an, mit anderen Kommunen zusammenzuarbeiten, um einen Fortschritt für alle Bürgerinnen und Bürger zu ermöglichen. Dafür tauscht sie sich intensiv mit ihren zumeist männlichen Bürgermeister-Kollegen aus. Darüber hinaus wünscht Ronja sich aber auch Gehör in höheren politischen Gremien.

Was braucht Ronja, um ihre Gemeinde und Baden-Württemberg voranzubringen?

- Unterstützung von Bund und Ländern bei der Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen.
- Experimentierklauseln.
- Mehr Kolleginnen und Kollegen, die genauso offen sind wie sie.
- Visionäre Kolleginnen und Kollegen sowie Projektpartner um sich herum.
- Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keine Hemmungen haben, sich neuen Themen zu nähern.

Ronjas Verbindung zu den zehn Schritten:

Ronja zeigt

- Die Öffnung und Weiterentwicklung der Verwaltung macht Spaß!
- Die Verwaltung hat diese Öffnung und Weiterentwicklung – ganz überwiegend – selbst in der Hand. Ronja meint es ernst, lebt selbst eine Kultur der offenen Türen vor und ist Vorbild.

Ronja braucht

- Einsicht auf allen Ebenen der Verwaltung, dass es echten politischen Willens braucht, um offener und innovativer zu werden.
- Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die Verantwortung übernehmen, Projektideen umsetzen und so das Verantwortungs- und Umsetzungsproblem lösen.
- Mitarbeitende, die mit dem richtigen Handwerkszeug ausgestattet sind. Ronja setzt sich bei Politik und Hochschulen für ein neues, digital unterstütztes Ausbildungssystem ein. Sie zögert nicht, die entsprechenden technischen Anschaffungen zu tätigen.
- Einen angepassten rechtlichen Rahmen. Die aktuelle Gesetzgebung hemmt sie bei der Weiterentwicklung. Sie braucht Experimentierräume und fordert diese auch ein.
- An der Verwaltungsrealität orientierte Fördermittel, um innovative Vorhaben zu pilotieren und anschließend in den Dauerbetrieb zu bringen.
- Plattformen, die gute Lösungen und den Weg zu ihrer Umsetzung (kritisch!) aufarbeiten, um aus Leuchttürmen Lichterketten zu machen.



Hans-Günther Schulze

DER VERLÄSSLICHE MITARBEITER

➔ Hans-Günther Schulze, 58, gilt innerhalb seiner Verwaltung als Institution. Er arbeitet bereits seit seiner Ausbildung als Sachbearbeiter im Hauptamt. Schon früh war ihm klar, dass er Beamter werden möchte, denn Sicherheit und klare Strukturen sind für ihn sehr wichtig.

➔ In den letzten 40 Jahren konnte sich Hans-Günther ein hohes Spezialwissen aneignen. Unter Kollegen hat er den Ruf eines lebenden Lexikons, er selbst hält sich mit seinem Wissen eher bedeckt. Nur auf Nachfrage und Anweisung gibt er etwas preis.

➔ In seiner Organisation stört es ihn, dass es viele mit einer sauberen Dokumentation und Rechtskonformität nicht immer so genau nehmen wie er selbst.

➔ Durch die Komfortzone, die er sich aus Vorschriften und Formalitäten aufgebaut hat, fällt es ihm schwer, offen für Neues zu sein.

➔ Hans-Günther ist in der Organisation gut vernetzt, hält gerne mal ein Schwätzchen im Büro nebenan und pflegt sein informelles Netzwerk. Wenn er möchte, ist er zu großem Engagement fähig, was man an seinen zahlreichen Vereinsmitgliedschaften und seinem großen Freundeskreis erkennt.

Was braucht Hans-Günther, um seine Gemeinde und Baden-Württemberg voranzubringen?

- Eine gute Führungskraft, die Zeit investiert, ihn davon zu überzeugen, auch einmal etwas anders zu machen.
- Anreize, trotz baldiger Rente nochmals Energie in die Weiterentwicklung der Verwaltung zu investieren.
- Eine verantwortungsvolle Aufgabe, in der seine Kompetenzen ideal zum Einsatz kommen (z. B. Experten-Rolle in einem Projekt, Mentoring von jungen Mitarbeitenden, etc.).

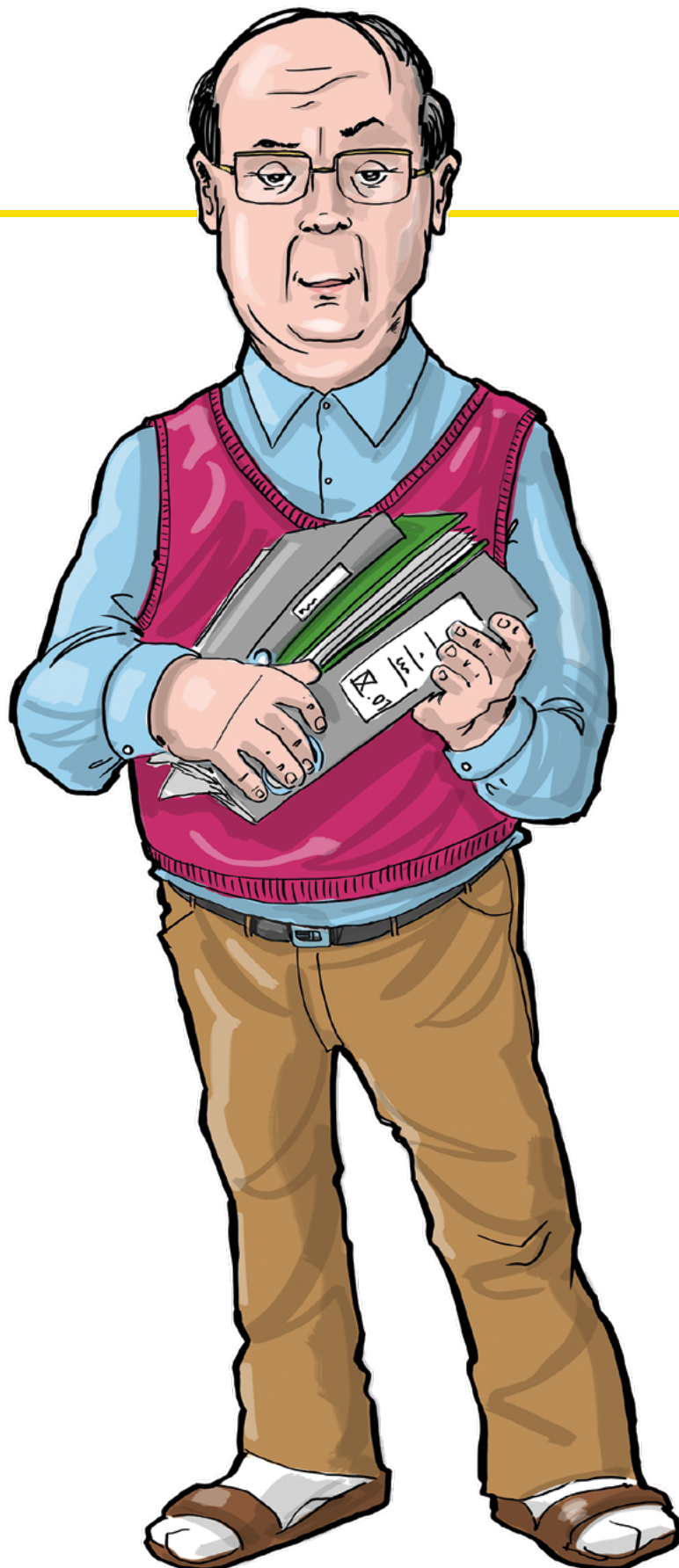
Hans-Günthers Verbindung zu den zehn Schritten

Hans-Günther braucht

- Die Erfahrung, dass die Öffnung und Weiterentwicklung der Verwaltung Spaß machen kann. Hans-Günthers Freude könnte durch die Übernahme von mehr Verantwortung entfacht werden.
- Das Gefühl, dass der politische Wille zu mehr Offenheit und Innovation echt ist. Wäre der politische Wille deutlich zu spüren und würde sich dieser in entsprechend konsequentem Handeln zeigen, könnte man Mitarbeitende wie Hans-Günther leichter mitnehmen.
- Kolleginnen und Kollegen, die nicht nur reden, sondern tun. Hans-Günther spürt das Umsetzungs- und Verantwortungsproblem der Verwaltung derzeit sehr deutlich und öffnet sich Neuem deshalb gleich gar nicht erst.

Hans-Günther kann

- Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich einarbeiten.
- Mit seinen vielfältigen Kontakten zur Netzwerkbildung beitragen, sich selbst als Fachexperte einbringen und so Wertschätzung erfahren.



Julia Witschinski

DIE ÜBERARBEITETE FÜHRUNGSKRAFT

➔ Julia Witschinski, 38, arbeitet in der Verwaltung, weil sie wirklich etwas gestalten will. Durch ihr Wissen und ihren Tatendrang ist sie vor drei Jahren zur Leiterin des Hauptamts einer Mittelstadt aufgestiegen.

➔ Sie überzeugt mit Visionen, die sie klar und konsequent durchsetzt. Im Projektmanagement ist sie gut ausgebildet und sie greift gerne auf agile Methoden der Zusammenarbeit zurück. Durch ihre innovativen Ansätze eckt sie oft an, denn nicht alle sind damit einverstanden, wenn alte Strukturen aufgebrochen werden.

➔ Mit viel Fleiß schafft es Julia dennoch, andere für neue Ideen zu begeistern. Um die Zusammenarbeit weiterhin zu stärken, ist sie auf der Suche nach einer Software, die das Projektmanagement und die Zusammenarbeit an den Schnittstellen verschiedener Bereiche effizienter gestaltet.

➔ Sie möchte die »großen Themen« anpacken, frischen Wind in die Verwaltung bringen und gibt dafür alles.

➔ Tagsüber ist sie im Minutentakt verplant und es ist nicht ungewöhnlich, auch nachts E-Mails von ihr zu erhalten. Bedingt durch ihren stressigen Job und die Herausforderung, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen, braucht Julia dringend Entlastung.

➔ Dann könnte sie neben dem Tagesgeschäft wieder mehr Zeit dafür aufbringen, ihr Wissen weiter zu geben. Denn inzwischen erhält sie auch von anderen Kommunen, die ihre Arbeit und ihr Engagement sehr schätzen, mehr und mehr Beratungsanfragen.

Was braucht Julia, um ihre Stadt und Baden-Württemberg voranzubringen?

- Eine übergeordnete Führungskräfte, die ihren Wert erkennen und sie entlasten.
- Die Möglichkeit, Anreize für ihre Mitarbeitenden anzubieten, damit diese sich gerne in ihre Projekte einbringen.
- Fördermittel für konkrete Projekte.
- Einen kompetenten IT-Dienstleister.
- Eine vermittelnde Person in ihrem Team, die die konservativeren Kolleginnen und Kollegen erreicht und einbindet.
- Eine bessere Work-Life-Balance.
- Belastbare Netzwerke mit Mitstreiterinnen und Mitstreitern.

Julias Verbindung zu den zehn Schritten

Julia zeigt

- Die Öffnung und Weiterentwicklung der Verwaltung macht Spaß!

Julia braucht

- Eine Verwaltung, die ihr Schicksal selbst in die Hand nimmt, echten Willen zur Veränderung zeigt und eine positive Fehlerkultur lebt.
- Eine Verwaltungsspitze, die echte Verantwortung übernimmt. Egal ob IT-Infrastruktur oder e-Akte: damit sich die Verwaltung weiterentwickeln und innovativer werden kann, müssen entsprechende Prioritäten (auch finanziell) gesetzt und klare Entscheidungen getroffen werden.
- Einen angepassten rechtlichen Rahmen und Experimentierräume. Die aktuelle Gesetzgebung hemmt sie beispielsweise bei Beschaffungsvorgängen und bei der Nutzung von Freeware-Lösungen.
- Plattformen, die gute Lösungen und den Weg zu ihrer Umsetzung (kritisch!) aufarbeiten.
- Zuverlässige und verwaltungserfahrene IT-Dienstleister.



Natalia Papadakis

DIE VERWALTUNGSMITARBEITERIN AUF DEM ABSPRUNG

➔ Natalia Papadakis, 20, ist eine motivierte Verwaltungsfachangestellte im Landratsamt, die sich endlich als Projektleiterin beweisen will. Davor hat sie bereits in einer Kommune gearbeitet, in der sie an abteilungsübergreifenden Projekten mitgewirkt hat.

➔ Natalias Arbeitsweise ist geprägt von Wissensdurst, Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Privat widmet sie sich Umweltthemen, fährt trotz weiter Strecke stets mit dem Rad zur Arbeit und hat eine Tierpatenschaft in Afrika.

➔ Sie fühlt sich als junge Mitarbeiterin in der starren Hierarchie nicht immer ernst genommen, dabei könnten die älteren Mitarbeiter doch auch viel von ihr lernen.

➔ Die Verwaltungsschule hat sie mit Bestnote abgeschlossen, dort aber leider nicht viel zur immer digitaler werdenden Praxis gelernt. Als neue Mitarbeiterin musste sie zunächst feststellen, dass die Verwaltung schon digitaler ist, als sie es erwartet hätte.

➔ In der Arbeit fehlen ihr Förderer, die ihr Talent erkennen und sie bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen. Neben ihrer Tätigkeit im Landratsamt studiert sie BWL und baut sich ein zweites Standbein auf. Wenn Natalia weiterhin die Chance verwehrt bleibt, ihr Können unter Beweis zu stellen, wird das Landratsamt sie langfristig als Mitarbeiterin verlieren.

Was braucht Natalia, um ihren Landkreis und Baden-Württemberg voranzubringen?

- Eine Führungskraft, die sowohl ihre Talente erkennt und Interesse daran hat, von jungen Leuten wie ihr zu lernen, als auch gute Führungskompetenzen besitzt, um sie bei überhöhtem Tatendrang etwas zu bremsen und ihr im richtigen Moment, wenn sie ausreichend Verwaltungswissen aufgebaut hat, Projektverantwortung gibt.
- Eine klare Vereinbarung hinsichtlich der Aussicht auf eine Position mit mehr Verantwortung und Gestaltungskraft, z. B. eine Teilprojektleitung in einem internen Projekt.
- Ein Netzwerk mit jungen Mitstreiterinnen und Mitstreitern, die ebenfalls noch nicht so viel Verwaltungserfahrung haben, aber gleichzeitig andere Kompetenzen mitbringen, die es zu bündeln gilt.
- Formate, um ihr Wissen an andere Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben.
- Mehr Offenheit in der Verwaltung – auch organisatorisch

Natalias Verbindung zu den zehn Schritten

Natalia braucht

- Das Gefühl, dass ihre Vorgesetzten ernsthaft Veränderungen bewirken wollen und nicht nur davon reden.
- Eine Aus- und Weiterbildung, die an die aktuellen und zukünftigen Bedarfe der Verwaltungspraxis angepasst ist und den Nachwuchskräften die nötigen Werkzeuge für den erfolgreichen Umgang mit Digitalisierung und Innovation an die Hand gibt.
- Eine Verwaltung, die das Motto lebt: Innovation braucht Perspektivenvielfalt! Junge Menschen wie Natalia können andere Blickwinkel einbringen und damit zu innovativen Lösungen beitragen – vorausgesetzt, sie werden gehört und in verantwortungsvolle Aufgaben eingebunden.

Natalia kann

- Zeigen, dass die Öffnung und Weiterentwicklung der Verwaltung Spaß machen kann!



Yannick Walter

DER HERAUSSTECHENDE BÜRGER

➔ Yannick Walter, 19, ist sicher kein ganz typischer Bürger. Man kann ihn eher als einen digitalen Mitgestalter mit leichtem Hang zur Überaktivität bezeichnen, der sich in zahlreichen Projekten beteiligt und Ideen entwickelt.

➔ Neben seinem Praktikum in einer Grafikagentur engagiert sich Yannick im Jugendrat seiner Stadt und setzt sich öffentlich für eine inklusive und offene Gesellschaft ein. Darüber hinaus fordert er neue Formen von Bürgerbeteiligung und mehr Gehör für die junge Generation. Er möchte von der Politik ernst genommen werden, trotz seines jungen Alters. Er bringt sich sehr motiviert bei Workshops und ko-kreativen Formaten zur Stadtgestaltung ein.

➔ Nach einem schweren Unfall sitzt Yannick im Rollstuhl, weshalb er sich gut in andere marginalisierte Gruppen hineinversetzen und ihre Bedarfe nachvollziehen kann.

➔ In Selbstmitleid verfällt er deshalb aber nicht, im Gegenteil: Yannick ist sehr aktiv und seine follower können sein Leben und sein politisches Engagement in den sozialen Medien verfolgen.

➔ Yannick ist ein kreativer und innovativer Vordenker, der zudem über großes technisches Know-How verfügt. Mit all seiner Erfahrung und seinem Engagement könnte er als Mitarbeiter einer Verwaltung einen großen Beitrag leisten. Yannick ist in seiner Berufswahl noch unentschlossen, hat die Verwaltung als potentiellen Arbeitgeber aber noch nicht im Blick.

Was braucht Yannick, um seine Gemeinde und Baden-Württemberg voranzubringen?

- Innovative Formate zur Bürgerbeteiligung und Ko-Kreation.
- Politik, die an der Sache interessiert ist.
- Eine größere Offenheit der Verwaltung.
- Eine Verwaltung, die ihn schon früh als potentiellen Arbeitnehmer erkennt und ihn aktiv anspricht.

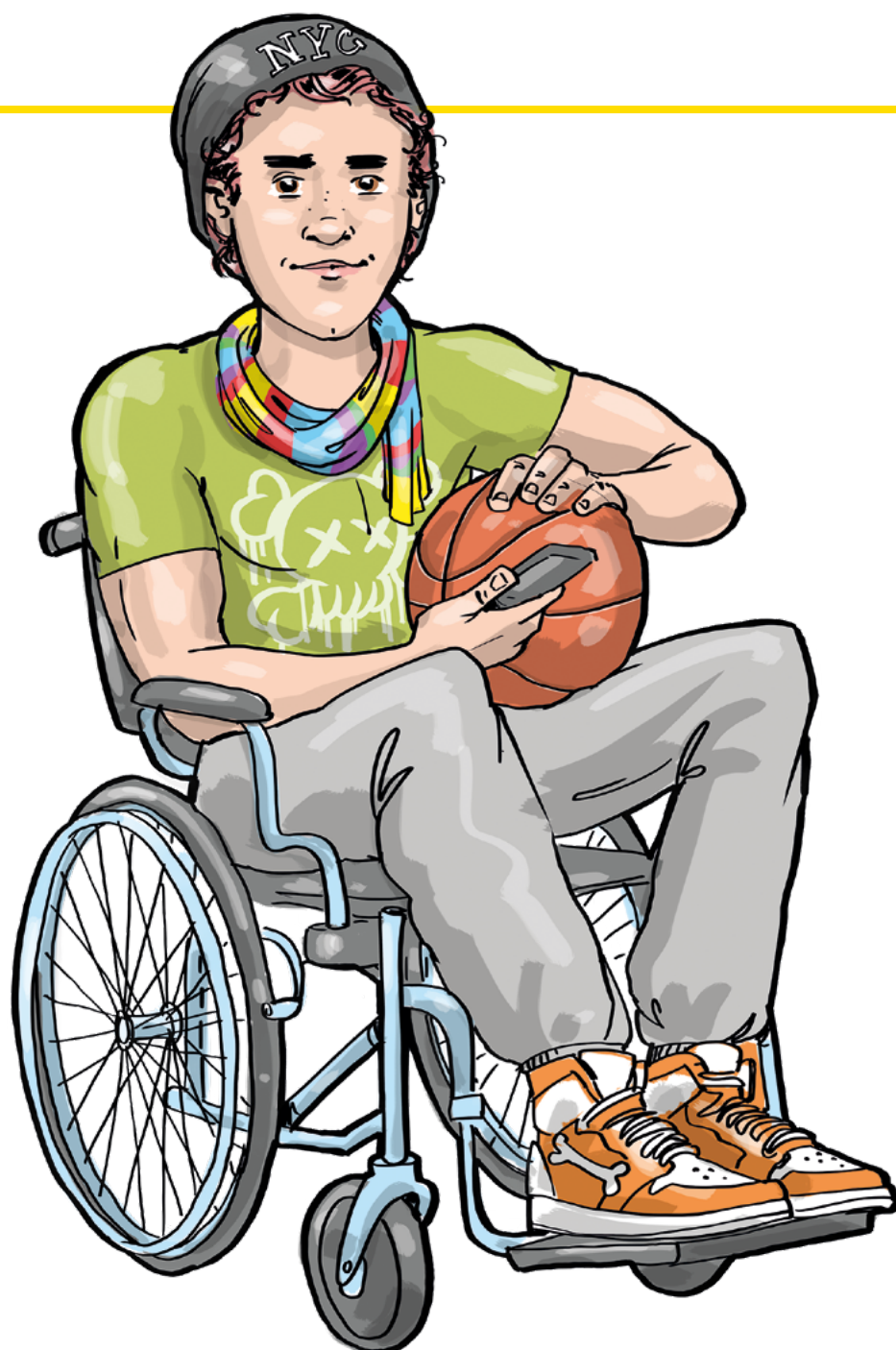
Yannicks Verbindung zu den zehn Schritten

Yannick zeigt

- Jeder hat sein Schicksal selbst in der Hand. Wie er sollte sich auch jede und jeder andere in Verwaltung, Politik, Aus- und Weiterbildung sowie in Forschung und Lehre fragen: Was kann ich dafür tun, um die (Verwaltungs-)Welt jeden Tag ein bisschen besser zu machen?

Yannick braucht

- Digitale, barrierefreie Bürger-Services – und IT-Dienstleister für die öffentliche Verwaltung, die diese zügig verfügbar machen.
- Eine attraktive, an Perspektivenvielfalt, Austausch und Verständigung interessierte Verwaltung, die um seine Kompetenzen weiß – und ihn aktiv ermuntert, eine Laufbahn in der Verwaltung einzuschlagen.



Thomas Maihofer

DER INNOVATIVE AUSBILDER

➔ Thomas Maihofer, 42, ist Professor für Verwaltungsrecht an der Hochschule für öffentliche Verwaltung. Er ist dort als Innovator und Entwickler neuer Lehrmethoden bekannt und geschätzt. In seine Lehre integriert er agile Methoden und nutzt außerdem eine Vielzahl digitaler Werkzeuge.

➔ Durch praxisnahe Projekte möchte er die Eigenmotivation, die Kreativität und das lösungsorientierte Denken seiner Studierenden fördern, mit denen er stets auf Augenhöhe agiert. Er macht sich nicht viel aus Förmlichkeiten, die seiner Meinung nach häufig nur dazu dienen, Hierarchien aufrecht zu erhalten.

➔ Thomas bedauert es, dass die Studierenden häufig völlig »undigitalisiert« ins Berufsleben starten – ein Manko, das ihm auch schon mehrfach als Feedback von Vorreiterkommunen gegeben wurde.

➔ An der Hochschule wird ihm zu sehr in alten und starren Strukturen gedacht. Dem muss er sich öfter auch beugen, da die Modulpläne an den Hochschulen zum Teil nicht genügend inhaltlichen und zeitlichen Spielraum lassen und deren Änderung eine sehr langwierige Angelegenheit darstellt. Eine grundlegende Veränderung der Curricula ist zudem nur dann möglich, wenn alle Kolleginnen und Kollegen an einem Strang ziehen und sie die Politik dafür gewinnen können.

➔ Thomas' Erfolg lebt vom direkten Austausch mit den Verwaltungen, mit denen er zusammenarbeitet. Ohne seine Kritikfähigkeit, seine Offenheit und seinen Wissensdurst hätte er schon nach dem ersten gescheiterten Experiment das Handtuch geworfen.

➔ Um seine Ideen zu verbreiten, hält Thomas inzwischen regelmäßig Vorträge und wird auch im Internet als Top-Adresse unter den Experten der digitalen und innovativen Verwaltung genannt.

Was braucht Thomas, um seine Gemeinde und Baden-Württemberg voranzubringen?

- Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die die Ausbildungs- und Modulpläne an der Verwaltungshochschule gemeinsam mit ihm weiterentwickeln und stärker an den künftigen Bedarfen der Verwaltungspraxis ausrichten wollen.
- Unterstützung durch die Politik sowie mehr Flexibilität, um Studiengänge zügiger auf veränderte Bedarfe in der Verwaltung auszurichten.

Thomas' Verbindung zu den zehn Schritten

Thomas zeigt

- Die Öffnung und Weiterentwicklung der Verwaltung macht Spaß!
- Die Aus- und Weiterbildung an den Verwaltungshochschulen kann auch anders! Thomas fördert die Digitalisierung in der Praxis und integriert neue Technologien und innovative Methoden bereits in die Lehre, um theoretische Inhalte und nötiges Handwerkszeug für die Verwaltung von morgen zu vermitteln.
- Innovation braucht Perspektivenvielfalt und Zusammenarbeit in Netzwerken. Thomas bringt sich aktiv in der Praxis ein, gibt Hilfestellung, bringt verschiedene Akteure zusammen und unterstützt ihren Austausch. Zudem wirkt er als Multiplikator, der gelungene Umsetzungsprojekte in die Welt trägt.

Thomas braucht

- Mehr Mitstreiterinnen und Mitstreiter in der Hochschulpolitik, die die Aus- und Weiterbildung an den Verwaltungshochschulen weiterentwickeln wollen.
- Mehr Spiel- und Experimentierräume in der Verwaltungspraxis und an den Hochschulen, um neue Ideen und Lösungen zu erproben.



BLICK AUF DEN WEG DAZWISCHEN

Der Austausch im KIC@bw Netzwerk »Innovationskultur(en) in der öffentlichen Verwaltung« hat gezeigt, dass es viel positive Energie, engagierte Akteure und zahlreiche Ideen für die Verwaltung von morgen gibt. Mutig, gut vernetzt und aufsuchend soll sie sein, die Verwaltung von morgen, eine starke Offenheit nach innen und nach außen leben, ganzheitliche Ansätze zur Problemlösung fördern, mit selbstorganisierten Teams und mit effizienten, digitalen Prozessen arbeiten. Doch der Weg dorthin ist – trotz erster guter Beispiele – vielfach unklar. Welche konkreten Maßnahmen sollten ergriffen werden, damit die öffentliche Verwaltung Barrieren überwindet und ihre Strategien und Inhalte, ihre Strukturen und Prozesse sowie ihr Personal und ihre Kultur fit macht für die Beidhändigkeit? Klar ist, dass alle ihren Beitrag leisten müssen: die Ausbildungsstätten, die die Verwaltungskräfte der Zukunft ausbilden; die Kommunen und Landkreise, die ihre Mitarbeitenden befähigen und entsprechende Handlungsräume schaffen; und auch die Politik, die die Rahmenbedingungen herstellt. Die Teilnehmenden im Netzwerk haben für diese drei Handlungsfelder konkrete Ideen und Maßnahmen gesammelt:

Handlungsfeld 1: Ausbildungsstätten als Katalysator

- Kritisches Infragestellen bisheriger Anforderungs- und Kompetenzprofile, gemeinsam mit der Verwaltungspraxis, unter Beantwortung der Kernfrage: Welche Kompetenzen brauchen die Verwaltungen und die Mitarbeitenden der Zukunft?
- Entsprechende Anpassung und Weiterentwicklung der Kompetenzprofile und Abbildung in den entsprechenden Curricula
- Schaffung von gemeinsamen Lernkooperationen zwischen Ausbildungsstellen und Hochschulen sowie Schaffung gemeinsamer Real- und Innovationslabore mit dem Ziel, die experimentelle und erfahrungsorientierte Verknüpfung von Theorie und Anwendung herzustellen
- Verzahnung von Studium und Fortbildung: Langfristige Begleitung von kommunalen Mitarbeitenden und Führungskräften im Sinne eines lebenslangen Lernens

Handlungsfeld 2: Kommune als Katalysator

- Gezielte Investition in die Befähigung der Mitarbeitenden, Förderung der Entwicklung von Veränderungs- und Umsetzungskompetenz durch entsprechende Qualifikationsmaßnahmen
- Schaffung von kommunalen Experimentier- und Kreativräumen zum Ausprobieren von Neuem und für Innovation
- Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen für Projekte und Maßnahmen im Themenfeld Innovation und Veränderung
- Verzahnung und Vernetzung mit innovativen Akteuren aus Wirtschaft, Kreativszene und Gesellschaft (z. B. durch Co-Working-Spaces)

Handlungsfeld 3: Politik als Katalysator

- Gemeinsames parteiübergreifendes Lobbying für mehr Innovation und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung der Kommunen und Landkreise
- Gezielte und strukturierte Überprüfung der rechtlichen Hemmnisse sowie der Möglichkeiten zur Anpassung des rechtlichen Rahmens, der neuen Lösungen gegenüber offener und förderlicher ist
- Unterstützung von kommunalen Innovationslaboren zur stärkeren Verzahnung zwischen dem Rathaus, der Zivilgesellschaft, der Kreativszene, der Wirtschaft und der Wissenschaft (z. B. Citizen-Science-Projekte)

BLICK IN DIE WERKSTATT

Das Vorgehen im Innovationsnetzwerk war selbst von der Idee getragen, gemeinsam und auf kreative Art und Weise Neues auszuprobieren, verschiedene Perspektiven kennenzulernen und sich scheinbar widersprechende Perspektiven zu vereinen. Das Netzwerk wurde so selbst zum Erfahrungslabor. Innerhalb eines definierten Rahmens – ein Teilnehmerkreis, drei Workshops, neun Monate Zeit – wurden verschiedene Methoden und Kreativtechniken erprobt, um sich spielerisch und mit Spaß mit einer durchaus ernsten Angelegenheit auseinanderzusetzen.

Die Teilnehmenden haben ihr individuelles Verständnis von Innovation in der öffentlichen Verwaltung entlang eines symbolischen Bildes erläutert, sodass eine vielfältige Sammlung entstand. Unter den gewählten Symbolen war beispielsweise eine liegenden Acht, die den Innovationsprozess als nicht endenden Prozess beschreibt, ein Organigramm einer Matrixorganisation, die eine Verwaltung benötigt, um innovativer zu werden, als auch ein Foto eines Radrennens, das anstrengend ist, sich am Ende aber lohnt. In der Zusammenschau der Zugänge und Erfahrungshintergründe entstand so ein facettenreiches Verständnis davon, inwiefern die öffentliche Verwaltung innovativ sein soll und kann.

Mit Hilfe von Lego® Serious Play® und Kollagen wurde die Verwaltung von morgen entwickelt und beschrieben. So unterschiedlich die drei Ergebnisse auf den ersten Blick erscheinen, teilen sie doch einige Gemeinsamkeiten: Inklusiv soll sie sein, die Verwaltung von morgen, aufsuchend, effizient und – dort wo möglich und sinnvoll – natürlich digital. Silos sind überwunden und die neue Organisationsstruktur und die angepassten Bürokonzepte unterstützen kooperatives Arbeiten – auch mit externen Akteuren. Die Verwaltung von morgen legt größten Wert auf Nachhaltigkeit, auf Lösungsorientierung und sowie auf eine hohe Kommunikationskompetenz.



Die drei Zielbilder einer Verwaltung von morgen, die in den Gruppen erarbeitet wurden, verbindet eines ganz besonders: sie setzen alle auf mehr Offenheit und Bürgernähe. Die Zeit, die der intensive Austausch mit den Bürgerinnen und Bürger erfordert, wird frei, indem Standardprozesse konsequent effizient gestaltet und digital unterstützt werden.

Die Verwaltung von morgen zeichnet sich demnach durch folgende Eigenschaften aus:

- Ihrer Arbeit liegt ein gemeinschaftlich erarbeitetes Zukunftsbild für die Entwicklung der Kommune zugrunde, an dem sie sich orientiert und an dem sie ihr Handeln ausrichtet.
- Sie orientiert sich konsequent an den Menschen vor Ort und geht auf diese zu: ob als Kunde, Bürger oder Mitgestalterin des Gemeinwesens.
- Sie sieht die Kommune als Gesamtsystem und gestaltet dieses so, dass das gemeinsame Miteinander gelingt. Sie schafft Orte der Selbstwirksamkeit.
- Sie hat die Routineaufgaben stark standardisiert und digitalisiert und kann sich so den komplexeren Gestaltungsaufgaben widmen. Da es viel um die Gestaltung von Prozessen geht, legt sie einen großen Wert auf Kommunikation.
- Ihre Haltung ist offen, ambiguitätstolerant, kunden- und ergebnisorientiert.
- Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch ein hohes Maß an Proaktivität und Eigenverantwortung aus.
- Die Strukturen halten eine gesunde Balance zwischen Stabilität und Flexibilität.

Neben der Erkenntnis, dass es alleine im Netzwerk viele unterschiedliche Ideen davon gibt, was Innovation bedeutet, zeigte sich auch, dass es bereits einige – kleine wie große – Beispiele für gelungene Innovationen in der öffentlichen Verwaltung gibt:

EnBW AG, Netze BW GmbH

Kontakt

Michael Gutjahr
m.gutjahr@netze-bw.de

Projekt

Innovationsprojekte mit Kommunen in Baden-Württemberg:
Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung sowie der
Infrastruktur

Beschreibung

EnBW entwickelt im Rahmen von Innovationsprojekten im
engen Dialog mit den Kommunen verschiedene digitale
Lösungen

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Kontakt

Willi Wendt
willi.wendt@iao.fraunhofer.de

Projekt

Kommunales InnovationsCenter KIC@bw

Beschreibung

Förderung von Wissensaustausch, Innovation und kulturellem
Wandel in der öffentlichen Verwaltung mit innovativen
Methoden und Formaten, wie z. B.

- Innovationsnetzwerke
- Studien z. B. zur Innovationsfähigkeit der öffentlichen
Verwaltung
- Ko-kreative Bürgerbeteiligungsformate wie Digital.Labore
- Innovationsfestival Morgenstadt:Werkstatt 2020

Landratsamt Ortenaukreis

Kontakt

Elke Kasper
elke.kasper@ortenaukreis.de

Projekt

#digi-mittwoch

Beschreibung

Kolleginnen und Kollegen und Auszubildende informieren
Mitarbeitende zu Themen der Digitalisierung

Stadtwerke Konstanz GmbH

Kontakt

Sina Riedle
s.riedle@stadtwerke-konstanz.de

Projekt

Einführung holokratischer Arbeitsweisen

Beschreibung

Weg von starren Hierarchien hin zu einer sinnstiftenden und
selbstorganisierten Arbeitsweise, welche sich dauerhaft
weiterentwickelt.

Stadt Ludwigsburg

Kontakt

Oliver Altmann
O.Altmann@Ludwigsburg.de

Jolantha Gatzanis
J.Gatzanis@Ludwigsburg.de

Projekt

Innovationsnetzwerk LivingLab

Beschreibung

In dem 2015 gegründeten Netzwerk arbeiten die Stadt
Ludwigsburg, Partner aus Wirtschaft, Industrie und
Forschungseinrichtungen in kooperativer Weise zusammen.
Aus dieser Zusammenarbeit sollen sich Impulse für neue,
innovative Technologien entwickeln, die dann vor Ort unter
realen Bedingungen im Stadtraum erprobt werden können.

Stadt Tengen

Kontakt

Marian Schreier
m.schreier@tengen.de

Projekt

Innovationswerkstatt »Bürgerservices«

Beschreibung

In Ko-Produktion von Verwaltung und zufällig ausgewählten Bürger/innen werden häufig frequentierte Bürgerservices digitalisiert.

Stadt Tengen

Kontakt

Marian Schreier
m.schreier@tengen.de

Projekt

Genossenschaft Ärztehaus Stadt Tengen

Beschreibung

Die Stadt, weitere örtliche Akteure (u. a. Ärzte, Apotheke, Kirchen, Banken) und vor allen Dingen Bürgerinnen und Bürger schließen sich zusammen, um ein Ärztehaus zu bauen und damit mittelfristig die ärztliche Versorgung zu sichern.

VSC-Team

Kontakt

Dr. Wolfram von Schneyder
Wolfram.von.Schneyder@vscteam.de

Projekt

Bürger für die Themen Hochwasser und Starkregen sensibilisieren mit Unterstützung z. T. durch digitale Werkzeuge

VSC-Team

Kontakt

Dr. Wolfram von Schneyder
Wolfram.von.Schneyder@vscteam.de

Projekt

Begleitung von Veränderungsprozessen bei Behörden und Organisationen im Zuge der Digitalisierung und Innovation

Beschreibung

Veränderungsprozesse begleiten, Lösungen entwickeln, Kommunikation stärken

Das Erfahrungslabor des KIC@bw Innovationsnetzwerks hat gezeigt, dass mit spielerischen Elementen und kreativen Methoden neben wichtigen Erkenntnissen und handfesten Ergebnissen auch enorme Energie und Tatendrang erzeugt werden können. Die öffentliche Verwaltung sollte sich daher solcher Methoden bedienen, um an ihren jeweiligen Herausforderungen zu arbeiten – mit Ernst in der Sache und Spaß im Tun.



Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 2. Workshops des KIC@bw Innovationsnetzwerks am 9. Juli 2019 am EnBW Innovationscampus in Karlsruhe

TEILNEHMENDE

Ivan Acimovic

Stadt Freiburg

Dennis Bartels

Stadtwerke Konstanz

Carolin Batke

TinkerTank

Osman Bayraktar,

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Rüdiger Czieschla

Stadt Freiburg

Ulrich Dieter

Universitätsstadt Tübingen

Antje Dietrich

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Michael Gutjahr

EnBW

Johannes Henne

Gemeinde Immenstaad am Bodensee

Holger Heß

Stadt Ludwigsburg

Swetlana Ittermannv

Landratsamt Ortenaukreis

Elke Kasper

Landratsamt Ortenaukreis

Jürgen Kegelmann

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Alisa Lörz

Stadt Karlsruhe

Jasmin Mertikat

TinkerTank

Tom Michael

Stadt Herrenberg

Olaf Neumann

Landratsamt Ortenaukreis

Veronika Prochazka

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Sina-Stephanie Riedle

Stadtwerke Konstanz

Susanne Schatzinger

VSC Team

Marian Schreier

Stadt Tengen

Christine Schweizer

Absolventin der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Wolfram von Schneyder

VSC Team

Nathalie Wingartz

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Autoren

Veronika Prochazka | Jürgen Kegelmann | Susanne Schatzinger
*unter Mitwirkung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer des
KIC@bw Netzwerks »Innovationskultur(en) in der öffentlichen
Verwaltung«*

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO

Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

Veronika Prochazka

Telefon +49 711 970-2378

veronika.prochazka@iao.fraunhofer.de

urn:nbn:de:0011-n-5781085

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-578108.html>

Titelbild: © DrAfter123, z_wei – iStock/Fraunhofer IAO

Grafiken: Mathias Suess, dadaluxe, Bayreuth

Layout: Valentin Buhl

© Fraunhofer IAO, 2020