

PUBLIKATIONSREIHE – WANDEL GEMEINSAM GESTALTEN

Meine Kommune weiter.Denken

Ein Praxisleitfaden für Entscheidungsträger*innen
aus Kommunen

von Albert Geiger und Karl Giebeler



Regionale Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien – RENN.süd

Viele Akteur*innen stellen sich den ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen und setzen sich ein für einen Wandel der Gesellschaft, der auch kommenden Generationen eine lebenswerte Welt ermöglicht. Für diesen Wandlungsprozess sind das Zusammenspiel der Akteur*innen und eine aktive Beteiligung erforderlich. RENN.süd versteht sich hier als Plattform für und von zivilgesellschaftlichen Initiativen, Kommunen, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Hochschulen und weiteren Institutionen, die Nachhaltigkeit leben und erlebbar machen. Der Wirkungsraum von RENN.süd umfasst die Bundesländer Baden-Württemberg und Bayern, die von einer großen Vielfalt lokaler und regionaler Nachhaltigkeitsaktivitäten gekennzeichnet sind. Die länderübergreifende Zusammenarbeit bietet eine gute Möglichkeit, voneinander zu lernen. Angesiedelt ist RENN.süd beim Nachhaltigkeitsbüro der LUBW – Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg in Karlsruhe und dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (LBE) Bayern e.V. in Nürnberg.

Impressum

Autor: Albert Geiger und Karl Giebeler
Nürnberg / Karlsruhe, 2022

Herausgegeben von RENN.süd
LUBW Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg und
Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern e.V.

Gestaltung und Satz: organic Marken-Kommunikation GmbH

1. Publikation der Publikationsreihe „Wandel gemeinsam gestalten“
Gedruckt in einer Auflage von 250 Exemplaren.

PDF verfügbar unter: renn-netzwerk.de/sued

Verantwortlich für den Inhalt ist der Autor. Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die in der Veröffentlichung geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Inhalt

- 4 Einblick in das Forum
- 6 Was den Autoren wichtig ist
- 7 **Warum braucht es dieses Forum?**
 - a) Was sind Herausforderungen in / für Kommunen?
 - b) Warum ist ein neues Verwaltungsdenken nötig und warum sind Haltungen, Organisationsstruktur und -kultur so entscheidend?
- 10 **Wer besucht dieses Forum?**
- 11 **Was wird in diesem Forum bearbeitet?**
 - a) Wer denkt die Kommune weiter?
 - b) Was wird in Kommunen weitergedacht?
 - c) Wie wird in Kommunen weitergedacht?
 - d) Welche Rolle hat dabei die Verwaltung?
 - e) Was sind die ersten Schritte?
 - f) Was ist eine gute Verwaltung mit Blick auf Organisation und Kultur?
 - g) Welche Verwaltung ist praktisches Beispiel für die Arbeit im Forum?
- 16 **Wie wird im Forum „weiter.Denken“ gelernt?**
 - a) Was können Seminarteilnehmer*innen selbst tun (Arbeit an persönlichen Kompetenzen)?
 - b) Welche Änderungen sind in Kommunen nötig (Arbeit am System)?
 - c) Wie kommt das alles zusammen? Was kann passieren, wenn gute persönliche Kompetenzen auf ein gutes System treffen?
- 21 **Was ist das Besondere an diesem Forum?**
 - a) Wie ist die Atmosphäre?
 - b) Wie individuell / persönlich wird auf die Teilnehmer*innen eingegangen?
 - c) Wer sind die Leiter*innen?
- 23 **Wie gelingt der Übergang von der Theorie zur Praxis?**
 - a) Wie praxisorientiert wird im Seminar gearbeitet?
 - b) Wie werden Teilnehmer*innen konkret befähigt?
- 24 **„Meine Kommune weiter.Denken“ – Die Toolbox**
- 35 **Was haben diese Foren bereits bewirkt?**
Teilnehmer*innen berichten über ihre Erfahrungen im Forum
- 36 Gemeinsamer Ausblick
- 37 Literatur zur Vertiefung

Einblick in das Forum

I. „Meine Kommune weiter.Denken“

Die Komplexität der Herausforderungen in der kommunalen Praxis nimmt zu, die Dynamik der Veränderungen ebenfalls. Weltweit wie auch auf der lokalen Ebene zeichnet sich immer stärker ab, dass es keine Alternative zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung gibt, dass die Transformation dorthin einen starken Motor braucht und gleichzeitig das Gemeinschaftswerk einer Vielzahl von Akteur*innen sein muss.

Es ist wurde viel Hilfreiches erstellt und Vorausschauendes formuliert. Es wurden Strategien entwickelt, Förderprogramme aufgelegt, Konferenzen durchgeführt, Projekte umgesetzt und in Reallaboren weitergelernt. Gleichzeitig nehmen jedoch die Herausforderungen weltweit und in den Kommunen zu. Wir stellen immer wieder fest, dass das Delta zwischen Postulaten, Zielvereinbarungen und Konzepten und dem Erreichten groß ist. Dies gilt sowohl für die Einhaltung des Pariser Klimaschutzabkommens, dem Umsetzungsstand der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie wie auch für kommunale und lokale Programme, die seit vielen Jahren eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben suchen. Um im Jahr 2030 dort zu sein, wo wir mit der Agenda 2030 und den siebzehn Nachhaltigkeitszielen sein sollten, gibt es dringlich viel zu tun, gerade auch auf der lokalen Ebene.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Lösungsansätzen sind aus unserer Sicht neben der Arbeit an den Inhalten und Strukturen auch eine besondere Art der Zusammenarbeit sowie eine „Kultur des Miteinanders“ notwendig. Dieses Anliegen bewegt uns seit Jahren in der Regionalen Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategie RENN.süd, dem Zentrum für nachhaltige Kommunalentwicklung in Bayern und dem Nachhaltigkeitsbüro der Landesanstalt für Umwelt und mündete dann mit den Erfahrungen aus verschiedenen Formaten in die Entwicklung des Forums „Meine Kommune weiter.Denken“. Hier werden mit (Ober-) Bürgermeister*innen und Führungspersönlichkeiten aus der kommunalen Praxis Impulse und Instrumente erarbeitet und Erfahrungen ausgetauscht, die bei der Entwicklung von Lösungsansätzen helfen können.

Dieses Forum „Meine Kommune weiter.Denken“ hätte es ohne Albert Geiger und Karl Giebeler nicht geben können. Albert Geiger ist Ideengeber dieses Formates, das wir dann gemeinsam ausgestaltet haben und permanent weiterentwickeln. Den beiden gebührt unser ganz großer Dank für das große Engagement bei der qualitätvollen Umsetzung und dem Weiterdenken dieses Formates, wie auch der sehr wertvollen und angenehmen Zusammenarbeit.

Wir freuen uns sehr, sie auch als Autoren für diese Publikation gewonnen zu haben, in der sie ihren Erfahrungsschatz und die Erfahrungen aus dem Forum „Meine Kommune weiter.Denken“ aufbereiten und weitergeben.“

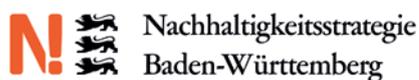
Die wertvollen Erfahrungen aus diesem Forum möchten wir im Rahmen unserer Publikationsreihe „Zukunft gemeinsam gestalten“ Interessierten zur Verfügung stellen. Mit der Publikationsreihe „Wandel gemeinsam gestalten informieren wir fortlaufend aus unseren aktuellen Projekten, Themen und Schwerpunkten, aus wissenschaftlichen Erhebungen, eigenen oder beauftragten Recherchen und Organisationsentwicklungsprozessen, um unseren Netzwerkpartner*innen und interessierten Multiplikator*innen einen praktischen Einblick in unsere Arbeit zu liefern, Wissenstransfer zu ermöglichen und ermutigende Handlungsanregungen zu geben.

**Danielle Rodarius, Manfred Lehle und
Silke Timm**

Zentrum für nachhaltige Kommunalentwicklung
in Bayern / Nachhaltigkeitsbüro der Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg / Regionale
Netzstelle Nachhaltigkeitstrategie RENN.süd



Zentrum für nachhaltige
Kommunalentwicklung
in Bayern



Nachhaltigkeitsbüro der **LU:W**

II. Was den Autoren wichtig ist

Die Kommunen tragen die Verantwortung für zukunfts- und generationengerechtes Handeln und die Umsetzung weltweiter Nachhaltigkeitsvereinbarungen wie dem Pariser Klimaschutzabkommen, der Nachhaltigkeits-Agenda 2030 und der Neuen Leipzig Charta 2020.

Wie können Entscheidungsträger*innen in Kommunen mit der Komplexität und Geschwindigkeit der Herausforderungen umgehen? Wie kann man als Kommunalverwaltung verantwortlich, nachhaltig, nachvollziehbar und beteiligungsorientiert handeln? Welche Einstellungen, Haltungen, Werte und welches Führungsverhalten können hilfreich und erfolgsversprechend sein? Welche Wege, Methoden, Vorgehensweisen und Instrumente sind geeignet, um die ständigen Veränderungen, den permanenten Wandel und die Komplexität der Entwicklungen zu gestalten? Helfen Kreativität, Flexibilität, neue Arbeitsformen und -methoden? Müssen bisher erfolgreiche Schemata bei Planungsprozessen erweitert, neue Möglichkeiten des Monitorings und der Erfolgskontrolle praktiziert werden? Wie müssen sich die Verwaltungskultur und -struktur weiterentwickeln, damit eine Kommunalverwaltung handlungs- und gestaltungsfähig bleibt und die zivilgesellschaftlichen Akteur*innen einbezogen und beteiligt werden?

In diesem Praxisleitfaden stellen wir Ihnen das Forum „Meine Kommune weiter.Denken“ vor und berichten über Methoden, Herangehensweisen, Instrumente, Impulse und Tools. Wir wollen aufzeigen, wie auf die oben skizzierten Herausforderungen und Fragen eine praxistaugliche, anwendbare und erfolgsversprechende Antwort von jeder Kommune gefunden werden kann. Außerdem liefern wir Ideen, wie Sie das „Weiter.Denken“ Ihrer Kommune im Sinne einer integrierten, nachhaltigen Entwicklung vorantreiben

können. Wichtig ist uns, dass wir nicht nur die Sachfragen beleuchten, sondern immer integriert nachhaltig im Sinne der Neuen Leipzig Charta die Themen vernetzen und auch Organisationsstruktur und Organisationskultur unserer Rathäuser auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls weiterentwickeln.

Wir wollen Herangehensweisen und Methoden aufzeigen die jeder Kommune bei der Umsetzung der weltweiten Nachhaltigkeitsvereinbarungen helfen kann.

Unsere Erfahrungen basieren unter anderem auf Erkenntnissen, die in den letzten 15 Jahren im Ludwigsburger Nachhaltigkeits- und Führungskräfteentwicklungsprozess gesammelt wurden. Diese werden vorgestellt, diskutiert und erprobt im Rahmen des Forums „Meine Kommune weiter.Denken – Forum für Entscheidungsträger*innen aus Kommunen in Bayern und Baden-Württemberg“ das von RENN.süd (Regionales Netzwerk Nachhaltigkeitsstrategien), dem Nachhaltigkeitsbüro der Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (LUBW) und dem „Zentrum für nachhaltige Kommunalentwicklung in Bayern“ getragen wird.

Albert Geiger und Karl Giebeler

III. Warum braucht es dieses Forum?

a. Was sind die großen Herausforderungen in und für Kommunen?

Kommunen sind auf absehbare Zeit mit komplexen Herausforderungen im Hochgeschwindigkeitstakt konfrontiert, für die es keine einfachen Lösungen gibt!

Nie dagewesene Krisen im Gesundheitsbereich, der Klimaentwicklung und große Herausforderungen bei Digitalisierung, Generationengerechtigkeit, Aufnahme und Integration von Zugewanderten und Geflüchteten, Gestaltung des demografischen Wandels, Gewährleistung einer guten Daseinsvorsorge und Verbesserung der Infrastruktur müssen bewältigt und gestaltet werden.

Zu den vielen weiteren tagesaktuellen Herausforderungen kommt das Bewusstsein hinzu: Die Kommunen tragen die Verantwortung für zukunfts- und generationengerechtes Handeln im Sinne des Gemeinwohles (vgl. Neue Leipzig Charta, 2020) und sind Motor für die Umsetzung weltweiter Vereinbarungen wie dem Pariser Klimaschutzabkommen und der Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung.

Viele Bürgerinnen und Bürger wünschen sich, noch stärker als bisher in diese Planungsprozesse einbezogen zu werden. Die Zivilgesellschaft ist bereit und fordert, die Zukunft mitzugestalten.

Die Transition-Town-Bewegung, die Urban Gardening-Initiative, Fair-Trade-Städte und Energiegenossenschaften gestalten bereits mit. Sie gehen vielfach auf zivilgesellschaftliche Initiativen zurück, für die gerade die Kommune den Aktionsraum darstellt und die es vor Ort einzubeziehen gilt.

Kommen dann im Extremfall noch Krisen wie Corvid-19 hinzu, werden Gesellschaftssysteme erschüttert und wir müssen sprunghafte Transformationsprozesse einleiten.

Das Forum ermutigt, befähigt und begleitet Entscheidungsträger*innen, sich mit Bürger*innen, Politik und Verwaltung den Herausforderungen zu stellen und Lösungen zu entwickeln.

b. **Warum ist ein neues Verwaltungsdenken nötig und warum sind Haltungen, Organisationsstruktur und -kultur so entscheidend?**

Kommune (lat. communio) bezeichnet eine Gemeinschaft von Menschen, die etwas gemeinsam macht, sich gemeinsam berät, entscheidet und sich auf bestimmte Leistungen verpflichtet (lat. communicare).

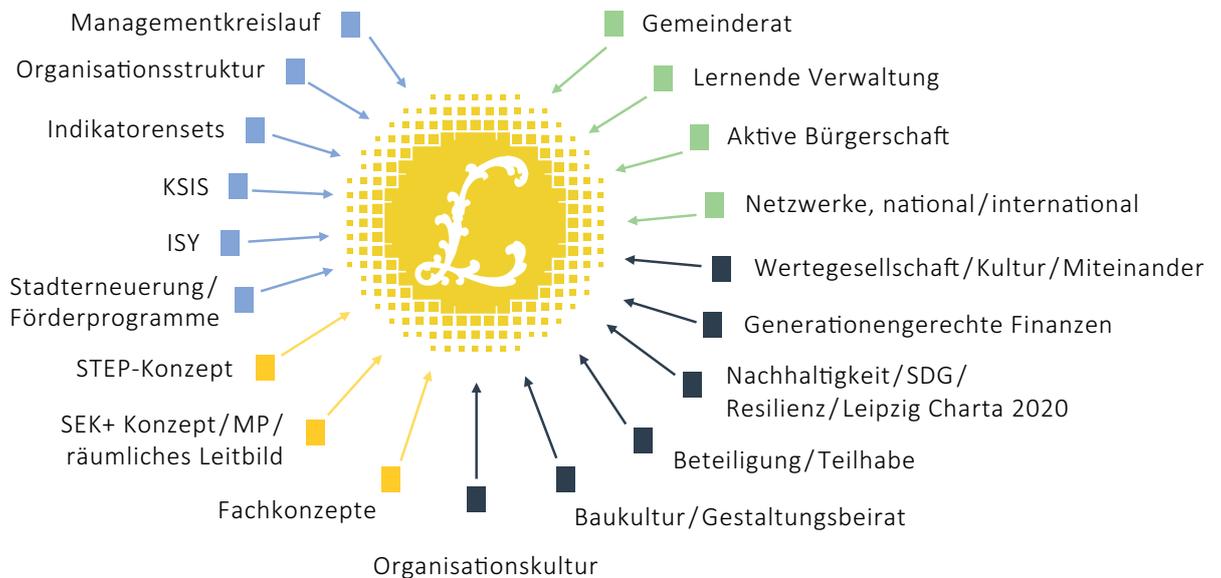
Gegenwärtig und auf absehbare Zeit sind Kommunen mit komplexen Herausforderungen konfrontiert, die in immer kürzeren Abständen auftreten und für die es keine bekannten, einfachen Lösungen gibt.

Kommunalverwaltungen übernehmen diese Aufgaben im Auftrag der Kommune und ihrer Mitglieder.

BAUSTEINE FÜR EINE STADT DER ZUKUNFT

INSTRUMENTE / PROZESSE

AKTEURE



KONZEPTE / INHALTE

WERTERAHMEN

Quelle: Stadt Ludwigsburg

Die Bausteine einer integrierten, nachhaltigen Stadtentwicklung zeigen: Diese Komplexität bildet sich in der Vielschichtigkeit, der Vielfalt von Beziehungen, der Elemente des Systems, der Veränderlichkeit von Wirkungsabläufen und der hohen Eigendynamik ab.

Das Wesen der Komplexität ist häufig auch die Unberechenbarkeit und Intransparenz. Wir erkennen und verstehen oft nicht, was vor sich geht. Wir haben (noch) keine erprobten Formen der Steuerung, keine Routinen im Umgang damit. Nichts läuft einfach linear, sondern zirkulär und vernetzt.

Die Bewältigung von Krisen erfordert wohlüberlegte, oft auch völlig neue Strategien und Reaktionen. Der Klimaschutz ist ein zentrales Handlungsfeld, die Digitalisierung verändert unser Leben, Generationengerechtigkeit ist gefragt, die Aufnahme und Integration von Zugewanderten und Geflüchteten fordern heraus, die Gestaltung des demografischen Wandels steht an, die Gewährleistung einer guten Daseinsvorsorge muss gelingen, die dauerhafte Verbesserung und Neuentwicklung einer zukunftsfähigen Infrastruktur und entsprechender nachhaltiger Mobilitätskonzepte ist Pflicht.

Zu den vielen weiteren tagesaktuellen Herausforderungen kommt das Bewusstsein hinzu: Die beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen stellen (auch) eine einmalige Chance dar.

Vielleicht kam es noch nie so sehr auf den Mut, die Initiativkraft und den Veränderungswillen der Gesellschaft und der/s Einzelnen an. Wir alle entdecken die Chance und Kraft, die aus Zusammenhalt entsteht, aktuell wieder.

Deshalb geht es in diesen Impulsen und Tools um die Ermutigung und (Selbst-)Ermächtigung von Entscheidungsträger*innen, Bürgermeister*innen und Führungskräften auf allen Ebenen einer Kommunalverwaltung.

Ihre Einstellung, Ihre Haltung zu Veränderungen, Entwicklungen und Herausforderungen sind der Schlüssel zu einer nachhaltigen Entwicklung. Letztendlich wird sich ohne ihre Initiative, ohne ihren Mut und Willen zur Veränderung nichts bewegen.

Welche Haltungen können dabei hilfreich sein? Die eigenen Bedenken müssen überwunden werden. Mutiges Vorgehen ohne Angst, Fehler zu machen, sind die Basis für zukunftsfähiges Handeln. Es braucht Selbstermächtigung, Selbstorganisation, experimentelles Lernen und das Öffnen neuer Denkräume.

Das Bewusstsein, dass Organisationen lebendige, nicht triviale Systeme sind und durch Menschen geprägt werden, ist die Grundlage. So wird auch verständlich, dass genügend Zeit für Kommunikation eingeplant werden muss und dass die Rolle als Führungskraft bewusst und konsequent gelebt werden muss.

IV. Wer besucht dieses Forum?

In der Regel Oberbürgermeister*innen, Bürgermeister*innen, Beigeordnete Fachdezernent*innen und Fachreferent*innen. Sie sind die maßgeblichen Entscheidungsträger*innen in den Kommunen. Mit ihrem Handeln halten sie aufgrund ihrer herausgehobenen Position und Stellung den Schlüssel für ein gelingendes Zukunftsprogramm ihrer Kommune in der Hand.

Die eigene Kommune weiterzudenken bedeutet, das Fernlicht einzuschalten und ein integriertes nachhaltiges Zukunftskonzept zu entwickeln, aber auch über sich selbst, über die Menschen, die Mitarbeiter*innen und Führungskräfte nachzudenken und in deren persönliche Entwicklung, Lernbereitschaft und Veränderungswillen zu „investieren“. Deshalb kommt es jetzt auf die Menschen an, die in Verantwortung stehen: auf Bürgermeister*innen, Amtsleiter*innen, Teamleiter*innen und alle weiteren Entscheidungsträger*innen einer Kommunalverwaltung.

Das Besondere: Die kommunalen Führungskräfte aus Baden-Württemberg und Bayern kommen aus unterschiedlich großen Kommunen. Die kleinsten Kommunen haben weniger als 10.000 Einwohner*innen und die größten bis 300.000. Dennoch entsteht ein Austausch auf Augenhöhe, bei dem wichtige und gute Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsstrategien und Maßnahmen gewinnbringend für alle Teilnehmer*innen diskutiert und geteilt werden können.

v. Was wird in diesem Forum bearbeitet?

a. Wer denkt (in) Kommunen weiter?

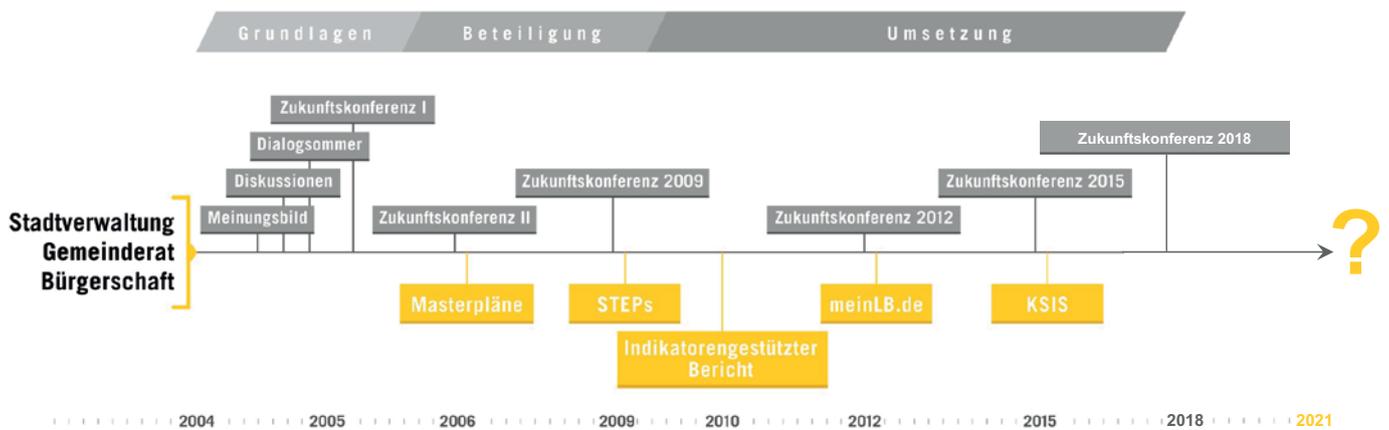
Wir brauchen alle Menschen eines Gemeinwe-
sens, um ein gutes Zukunftsprogramm für unsere
Kommune zu entwickeln, zu vereinbaren und
umzusetzen. Getreu dem Motto „Wenn die Welt
komplexer wird, müssen mehr Köpfe denken“,
organisieren die Rathäuser die Beteiligung aller
Gruppen in verschiedenen Beteiligungs-, Diskuss-
ions- und Informationsformaten. Darüber hinaus
werden zu besonderen Fachthemen ggfls. weitere
Expert*innen hinzugezogen.

Wichtig ist, dass unter Federführung der Verwal-
tung mit allen Beteiligten ein permanenter, konti-
nuierlicher Veränderungsprozess initiiert wird.

Die Beteiligten lassen sich in drei wesentlichen
Gruppen einteilen:

- Bürgerschaft
- Kommunalpolitik
- Rathaus/Verwaltung

STADTENTWICKLUNGSKONZEPT „CHANCEN FÜR LUDWIGSBURG“



Quelle: Stadt Ludwigsburg

b. **Was wird in Kommunen weitergedacht?**

In Kommunen müssen alle Fragen, Herausforderungen und Entwicklungen, die sich aktuell und soweit bereits erkennbar, in Zukunft abzeichnen, aufgegriffen, diskutiert und im Sinne des Gemeinwohls und dem Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen weitergedacht werden.

WAS DENKT MAN IN KOMMUNEN WEITER?

Was ist unsere Identität?



Hält unsere Stadt im Alter noch jung?



Wie wohnen wir morgen?



Werden wir uns hier gemeinsam wohlfühlen?

Denkt ihr auch an unsere Zukunft?



Wie wollen wir mobil sein?



Wo erholen wir uns?



Wo und wie werden wir arbeiten?

Wie stärken wir Familien?



Wie decken wir unseren Energiebedarf?



Wer investiert in unsere Stadt?



Was können wir hier in zehn Jahren noch einkaufen?

c. **Wie wird in Kommunen weitergedacht?**

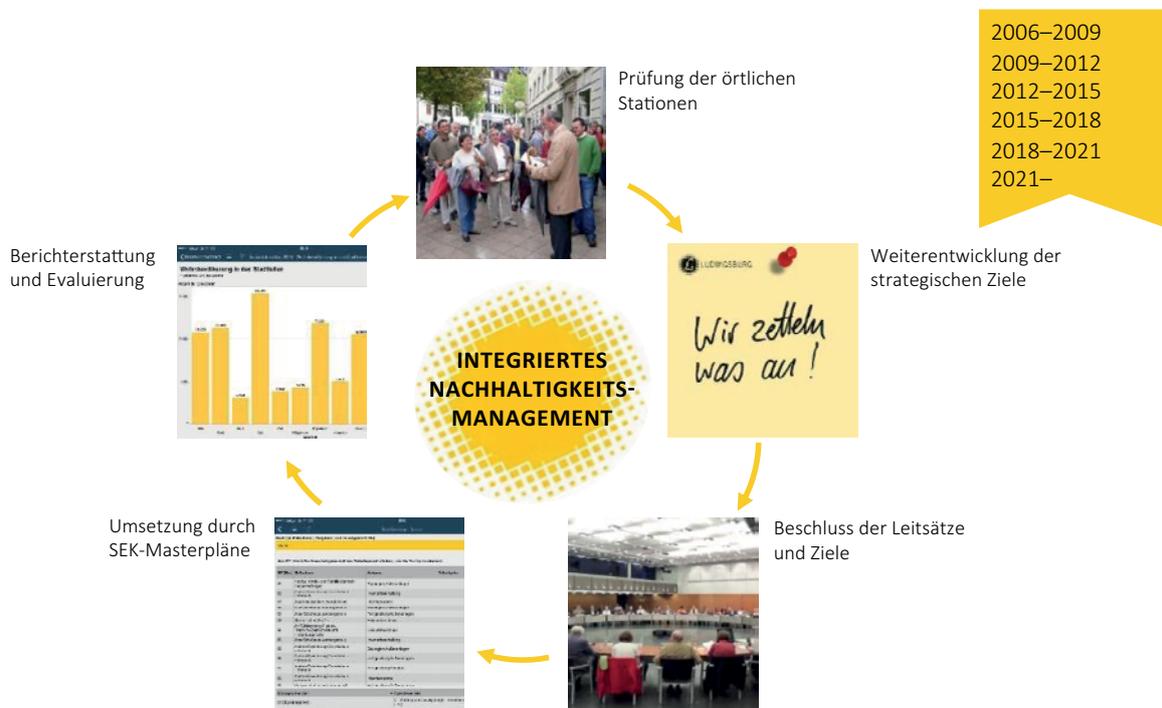
Angesichts der bereits beschriebenen vielfältigen Herausforderungen und der Rahmenbedingungen des „immer schneller und immer komplexer“ – werdens wird im Forum die Frage bearbeitet, ob die jeweilige Kommune hier schon ein Zukunftskonzept hat und ob dieses bereits integriert sowie nachhaltig ausgerichtet ist. Außerdem ist wichtig, wie alle Akteur*innen des Gemeinwens in die Themen einbezogen werden.

In der Regel folgt der Analysephase (der Teilnehmer*innen) der intensive Austausch darüber, wie erste Schritte zur integrierten, nachhaltigen

Kommune gegangen werden können – zugeschnitten auf die Besonderheiten der jeweiligen Kommune und angeregt durch „best practice“ Beispiele. Die Teilnehmer*innen erhalten auch hier Anregungen von den Moderator*innen und aus der Gruppe. Auf Wunsch werden auch weitere Experte*innen hinzugeladen.

Im folgenden Managementkreislauf sind die Stationen, an denen man die Kommune weiterdenken kann und dabei den roten Faden behält, beispielhaft dargestellt:

MANAGEMENTKREISLAUF: INTEGRIERTES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT



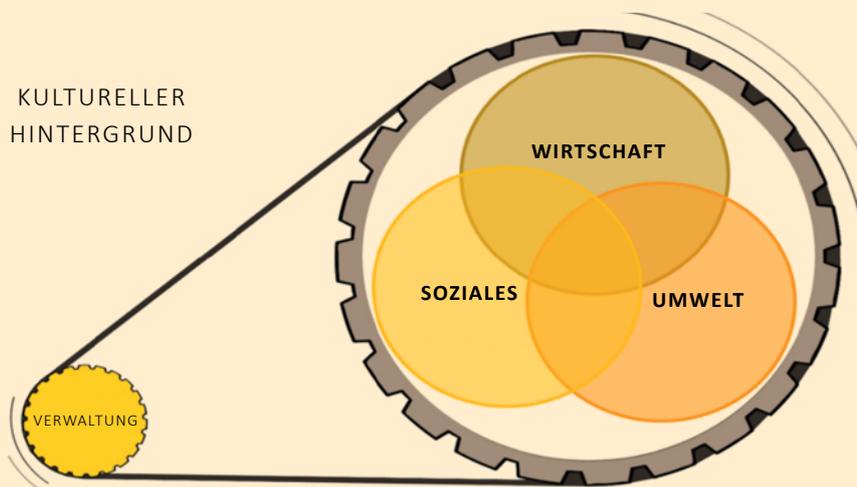
Quelle: Stadt Ludwigsburg

d. **Welche Rolle hat dabei die Verwaltung?**

Die Verwaltung ist der Motor für alle Veränderungen in einer Kommune. Sie muss sich dessen bewusst sein und diese Verantwortung annehmen.

Das folgende Schaubild beschreibt die Rolle und Funktion der Verwaltung in den Prozessen der nachhaltigen Stadtentwicklung als Motor.

STEUERUNG DER NACHHALTIGEN STADTENTWICKLUNG



Quelle: Stadt Ludwigshafen

e. Was sind die ersten Schritte?

Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, Ihr Rathaus in Bewegung zu setzen, Ihre Kommune weiterzuentwickeln, um eine Veränderung der Organisationsstruktur und -kultur vorzunehmen, dann können die im Forum vermittelten und beispielhaft praktizierten Instrumente hilfreich für Sie sein.

Die einzelnen Beispiele, Methoden oder Hinweise eignen sich dazu, Sie daran zu erinnern, worauf es bei diesem Prozess ankommt, was Sie beachten und auf was Sie Wert legen sollen. Praktische Beispiele, Methoden und Werkzeuge finden Sie in der Toolbox.

f. Was ist eine gute Verwaltung mit Blick auf Organisation und Kultur?

Die Verwaltung ist, wie bereits dargestellt, der Motor für eine integrierte nachhaltig denkende, planende und funktionierende Stadt. Damit sie diese Aufgabe verantwortlich wahrnehmen kann, muss sie neben der Fachkompetenz für die Sachthemen auch dafür sorgen, dass sie als Motor diese Aufgaben auch bewältigen kann. Der Prozess „In Führung gehen! – Wege einer gemeinsamen Führungskultur“ schafft die Basis, damit der Motor auch leistungsgerecht funktionieren kann. Wir müssen also auch am „nicht trivialen System“ Verwaltung arbeiten. Sowohl an der Organisationsstruktur als auch an der Organisationskultur.

Ein Veränderungsprozess ist in der Regel von vier Phasen gekennzeichnet:

1. Verleugnung: *Die meinen das nicht so!*
2. Widerstand: *Ich mach da nicht mit!*
3. Entdecken: *Was passiert mit uns?*
4. Commitment: *Wie erreichen wir das Ziel?*

Ohne stimmige Kommunikation kommen wir daher nicht voran. Sie ist ein Schlüsselfaktor für das Gelingen. Wichtig ist auch, die emotionale Intelligenz der Menschen im Blick zu behalten, Feedback zu geben und Kritik wertschätzend zu

formulieren und ggfls. auch selbst anzunehmen. Gute Verwaltungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie insbesondere in Transformationsprozessen Neues testen und auch experimentieren. Wenn Ergebnisse vorliegen, gilt der Grundansatz der „Appreciative Inquiry“/Wertschätzenden Erkundung. Das heißt es wird angestrebt, immer mehr von dem zu organisieren und zu produzieren, was funktioniert.

Die Bewältigung der oben beschriebenen Herausforderungen, Transformationsprozesse, Krisen und Erneuerungsnotwendigkeiten benötigt viele Unterstützer*innen („Wenn die Welt komplexer wird, müssen mehr Köpfe denken“): Einzelpersonen als Impulsgeber*innen, „Pioniere des Wandels“, eine lebendige Stadt- und Zivilgesellschaft als „Taktgeber der großen Transformation“ und eine innovative Kommunalverwaltung, die diese Impulse, Prozesse und den Veränderungswillen verschiedener Akteur*innen bündelt, zielgerichtet umsetzt und selbst Impulse setzt.

Der Neigung zur Risikominimierung und zur Vertuschung von Fehlern ist eine Kultur des Wohlwollens und der Fehlertoleranz entgegenzusetzen.

Wie wird im Forum

VI. „weiter.Denken“ gelernt?

a. Was können Teilnehmer*innen selbst tun? (Arbeit an persönlichen Kompetenzen)

Die wichtigste Entscheidung der Teilnehmer*innen ist, am Forum teilzunehmen. Mit diesem Entschluss ist bei den Menschen auch der Wunsch verbunden, die eigene Situation im Kreis Gleichgesinnter zu reflektieren und neben all den anderen Aspekten auch die eigenen Erfahrungen, Erkenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Diese offene Haltung zu haben und beizubehalten ist der Grundstein, ganz persönlich von den Inhalten des Forums zu profitieren und sich weiterzuentwickeln.

b. Welche Änderungen sind in Kommunen nötig? (Arbeit am System)



Die Abbildung zeigt ein Beispiel, welche Veränderungen notwendig werden können. Das Organigramm der Stadt Ludwigsburg hat sich nach Einrichtung des „Referats für nachhaltige Stadtentwicklung“ (seit 2019 aktueller Name: Referat für Steuerungsunterstützung und Querschnittsthemen) geändert. Die Verantwortung für Querschnittsthemen wurde dort verortet. Das Referat gilt seither als Motor für die Entwicklung von Visionen und Strategien im Sinne der nachhaltigen Stadtentwicklung. Aber es ist auch verantwortlich, dass entwickelte Konzepte und Maßnahmen im Verwaltungsalltag mitberücksichtigt und umgesetzt werden.

Die zentrale Frage in diesem Kontext ist, ob es „Sensoren“ gibt, um notwendige Entwicklungs- und Veränderungsbedarfe zu erkennen.

Hierzu hat sich ein Forscher*innenteam der Hochschule Kehl im Auftrag des Bundesverbandes für Wohnen und Stadtentwicklung (vhw) Gedanken gemacht und unter anderem einen „Erweiterten Selbstcheck für Entscheidungsträger*innen“ entworfen. So können Verantwortliche in Kommunen ein Gefühl dafür bekommen, welche Änderungen in der eigenen Stadt anstehen.

Im Folgenden werden auszugsweise Fragen aus dem Selbstcheck der Forschungsarbeit aufgezeigt:

Ist meine Verwaltung gerüstet für die Entwicklung und Umsetzung der nachhaltigen Stadtentwicklung?

Normativ

- *Haben wir normative Ziele und Visionen?*
- *Wie wurden sie entwickelt?*
- *Was sind die grundlegenden Werte und Haltungen?*
- *Sind sie schriftlich dokumentiert und wo?*
- *Wie wirken sich diese im Alltag aus?*
- *Welche konkreten Verhaltensorientierungen ergeben sich daraus?*
- *Woran merkt man das „Leben“ der Werte im Alltag?*

Strategisch

- *Welche strategischen Ziele und Themen verfolgt die Stadt?*
- *In welchen Feldern sind Strategien definiert?*
- *Wie wurden sie entwickelt und verabschiedet?*
- *Wie handlungsrelevant sind sie?*
- *Werden sie konsequent umgesetzt und weiterentwickelt und wie?*

Operativ

- *Gibt es operative Umsetzungstools und werden diese auch genutzt?*
- *Wie konsequent wird nach den Ergebnissen,*
- *Wirkungen und Outputs gefragt?*
- *Gibt es ein Projekt-, Maßnahmen- und Umsetzungsmanagement?*

Strukturell

- *Wie sind die Verantwortungsstrukturen horizontal und vertikal?*
- *Ist die Verantwortung eher zentralisiert oder dezentralisiert?*
Woran macht sich das fest?
- *Gibt es tragfähige Teamstrukturen? Woran macht sich das fest?*
- *Wie erfolgt die Teamentwicklung?*
- *Wie ist die Verantwortung horizontal verteilt?*
- *Ist die Verwaltung eher „integriert-ganzheitlich“ oder differenziert-spezialisiert aufgestellt?*
Woran macht sich das fest?
- *Welche Querschnittsfunktionen gibt es und wie sind diese organisiert?*
- *Gibt es Projektmanagement? Ist es standardisiert? Gibt es know how? Werden die klassischen Projektmanagementinstrumente systematisch eingesetzt? Welche Rolle spielt der Gemeinderat? Ist er eher operativ oder auch strategisch unterwegs? Welche Rolle spielt die Parteipolitik?*

Prozessual

- *Welche Rolle spielen „Prozesse“ in der Stadt?*
- *Gibt es eine Sensibilität für Prozessmanagement und werden Prozesse professionell gesteuert? Wie erfolgen Evaluationen und Wirkungskontrollen? Welche Instrumente gibt es hierfür?*

Menschenbezogen

- *Welche Kommunikationsformate gibt es horizontal und vertikal, nach innen und nach außen?*
- *Wie kommuniziert der/die Bürgermeister*in mit seinen/ihren Mitarbeitenden?*
- *Wie sieht die amts- und fachbereichsübergreifende Kommunikation aus? Gibt es integrative Formate und wie oft finden diese statt?*
- *Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit sich an internen Entwicklungsprozessen zu beteiligen? Wenn ja, in welcher Form?*
- *Wie erfolgt die Kommunikation nach außen?*
- *Werden die Bürger*innen mit eingezogen? Wenn ja, in welcher Form?*

Umweltbezogen

- *Wie greift die Stadt Entwicklungen aus der „Umwelt“ (Bürgerschaft, Technik ...) auf, eher proaktiv oder reaktiv?*
- *Gibt es „Sensoren“, die helfen, notwendige Entwicklungs- und Veränderungsbedarfe zu erkennen?*
- *Ist die Stadt in städteübergreifenden Netzwerken aktiv?*

Instrumentenbezogen

- *Welche Steuerungsinstrumente gibt es innerhalb der Verwaltung?*

Quelle: Prof. Dr. Kegelmann, J., Geiger, A., Kurt, M., Lang, N., Schweizer, C. (2021): Forschungsbericht Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung – Die (Kommunal)Verwaltung der Zukunft. Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl.

Am Beispiel der Stadt Ludwigsburg wird exemplarisch dargestellt, welche Änderungen in Kommunen nötig sind und wie die ersten Schritte aussehen können.

Ludwigsburg hatte ab 2004 (damals noch ohne Selbstcheck) dringenden Veränderungsbedarf festgestellt und in der Folge zwei Felder der Weiterentwicklung parallel beschritten und diese aufs engste miteinander verzahnt.

Feld 1 Chancen für Ludwigsburg – der Dialog

Der Prozess *Chancen für Ludwigsburg*, mit dem eine konsequente Entwicklung zur nachhaltigen Stadt aufgegriffen, entwickelt und umgesetzt worden ist. Dies geschah und geschieht in einem breiten Dialog zwischen Bürger*innen/Zivilgesellschaft, Gemeinderät*innen und Verwaltung (inklusive Expert*innen). Dabei wurden in allen Handlungsfeldern einer Stadtgesellschaft Ziele entwickelt, die dem Anspruch der integrierten, nachhaltigen Stadt, die der Zukunft keine Rechnung stellt, genügen. Dokumentiert ist dies in elf Masterplänen mit Leitsatz, strategischen Zielen, operativen Zielen, Maßnahmen, Aufgaben und Teilaufgaben.

Feld 2 Entwicklung der Organisationsstruktur und -kultur. Der Prozess: „In Führung gehen!“

Sobald ein integriertes Stadtentwicklungskonzept vorliegt, braucht es für die Verwaltung eine Weiterentwicklung von Verwaltungsstruktur und -kultur.

Außerdem hilft es, ein Steuerungssystem unterstützend einzusetzen. So kann die Umsetzung der Ziele beobachtet und gesteuert werden und es ist eine größtmögliche Transparenz nach außen und innen gewährleistet. In Ludwigsburg wird das System KSIS (Kommunales Steuerungs- und Informationssystem) genannt.

Die Organisationsstruktur wurde umgebaut und ein „Referat Nachhaltige Stadtentwicklung“, quer zu den bestehenden Säulen der Verwaltung, aufgebaut (Matrix) (s. o.).

Das Thema Nachhaltigkeit, Wandel und Transformation ist in alle Arbeitsbereiche der Verwaltung implementiert und der Austausch mit der Zivilgesellschaft und dem Gemeinderat als Dialog organisiert und gestaltet worden.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Führungskultur, die dieses Verständnis einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklung erst ermöglicht und befördert, wurde ein mehrjähriger Prozess zur Führungskräfteentwicklung und zum Aufbau einer (neuen) Organisationskultur als Vertrauenskultur gestartet.

Der Prozess *In Führung gehen! – Wege einer gemeinsamen Führungskultur* hatte dieses Ziel. Durch ihn ist eine Verwaltungskultur entwickelt worden, welche die Grundlage für die Arbeit an der integrierten, nachhaltigen Stadtentwicklung im praktischen und alltäglichen Verwaltungshandeln darstellt.

Ergänzend dazu ein Auszug aus einem Bericht der Coaches zu Prozess, Hintergrund und Zielen:

„Zunächst ging es vor allem um die „Entwicklung der Köpfe“, d. h. um ein neues, verändertes Denken, um neue Einstellungen, neue Haltungen. Denn „Es hängt alles davon ab, wie wir die Dinge sehen, und nicht davon, wie sie sind“ (C. G. Jung).

Die Entwicklung einer Führungskultur, die eine „wirkungsorientierte Steuerung“ des Verwaltungshandelns mit Zielen, Maßnahmen, Projekten praktisch umsetzt, um eine integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung zu realisieren.

Eine Nachhaltige Stadtentwicklung, die in einem Dialog von der Verwaltung in Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat und der Bürgerschaft realisiert werden soll, ist dann erreichbar, wenn eine neue, veränderte Führungskultur in der Verwaltung und eine wirkungsorientierte Steuerung über Ziele, Maßnahmen und Projekte implementiert wird.

** Die Führungsebene muss dafür sorgen, dass ein neues Denken durch veränderte Haltungen und Einstellungen Einzug hält und dadurch erfolgreich Projekte und Prozesse befördert werden.*

** Das bedeutet, dass nicht nur eine neue Strategie entwickelt und die Vision einer lebenswerten Stadtgesellschaft entworfen wird, sondern die notwendigen Voraussetzungen eines veränderten Verwaltungshandelns zur Realisierung dieser Strategie und der Vision geschaffen wird.*

** Das bedeutet auch, dass dies als Prozess verstanden wird, der das Denken, die Kultur und das Handeln der Verwaltung nachhaltig verändert und die Erfolge in der Stadt und der Stadtverwaltung Ludwigsburg sichtbar werden.*

Ein solcher Weg besteht in der permanenten Weiterentwicklung und Festigung einer (Organisations-) Kultur, die gekennzeichnet ist durch:

- Verbundenheit untereinander
- Aufmerksamkeit füreinander
- Vertrauen zueinander

mit dem Ziel einer zunehmenden

- Konfliktfestigkeit
- Veränderungsfähigkeit
- Verantwortungsbereitschaft

*Ein solcher Weg besteht auch darin, dass der konsequente Versuch unternommen wird, auf diesem schwierigen Weg möglichst die Bürger*innen, die Öffentlichkeit, Zivilgesellschaft und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen, indem die Chancen für die Kommune selbst, für Verantwortliche und die Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar werden.“*

c. **Wie kommt das alles zusammen?**

Im Forum werden Methoden und Instrumente gesucht und erörtert, um den Wandel in den Rathäusern in jeder Hinsicht zu beleuchten und zu gestalten. Es wird an Beispielen gelernt, dass eine nachhaltige Stadtentwicklung im Dialog

von Verwaltung, Gemeinderat und Bürgerschaft dann erreichbar ist, wenn eine neue, veränderte (Führungs-)Kultur in der Verwaltung und eine wirkungsorientierte Steuerung über Ziele, Maßnahmen und Projekte implementiert ist.

VII. Was ist das Besondere an diesem Forum?

a. Wie ist die Atmosphäre?

Für die Entwicklung einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre ist zunächst der Tagungsort wichtig. Überwiegend fanden die Foren bisher in Bildungshäusern von Klöstern oder Schlössern statt. Die Größe der Gruppen, die Teilnehmer*innenzahl spielt eine große Rolle.

Jede Gruppe besteht aus max. 10-12 Teilnehmer*innen. So ist garantiert, dass die

Kommunikation aller mit allen möglich ist und gelingen kann.

Das gesamte Setting ist wichtig. Dazu gehört das Arbeiten in einem offenen Stuhlkreis, eine gastliche Atmosphäre in der Tagungsstätte und die Reduktion von technischen Arbeitsgeräten (wenig PowerPoint Präsentationen, Technik wird eher sparsam eingesetzt). Der Mensch steht im Mittelpunkt.

b. Wie individuell/persönlich wird auf die Teilnehmer*innen eingegangen?

Im Zentrum aller Foren steht eindeutig das persönliche, offene und vertrauensvolle Gespräch. Dazu ist es notwendig, zu Beginn einen klaren Kontrakt mit den Teilnehmer*innen abzuschließen, bei dem Vertraulichkeit an erster Stelle steht. Aber auch Offenheit, wertschätzender Umgang, Respekt und andere von den Teilnehmer*innen als wichtig angesehene Aspekte werden in den Kontrakt aufgenommen und verbindlich verabredet.

Entscheidend für den Erfolg der Foren ist es außerdem, sehr intensiv am Aufbau von vertrauens-

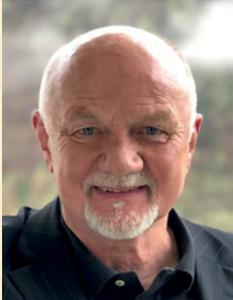
vollen Beziehungen und am persönlichen Kontakt zu arbeiten (positives Beziehungsmanagement). Die Menschen, die persönlichen Erfahrungen, die Gefühle, die Befindlichkeiten, die Bedürfnisse, die aktuellen Fragen, die Schwierigkeiten im Alltag als Führungskraft stehen immer am Anfang der Foren und bilden den roten Faden für die inhaltliche Arbeit. Was für die Teilnehmenden „oben auf“ liegt, bekommt Priorität bei der Bearbeitung. Dazu ist eine vollkommen flexible Seminargestaltung durch die Seminarleiter*innen notwendig – ohne die entwickelten Ziele der Foren aus den Augen zu verlieren.

c. Wer sind die Leiter*innen?

Derzeit besteht die Begleitung aus Albert Geiger, Karl Giebeler und Silke Sesterhenn, als verantwortliche Projektkoordinatorin von Seiten der Veranstalter*innen.

Albert Geiger und Karl Giebeler haben langjährige Erfahrung in Verwaltung, Führung und der Gestaltung von Nachhaltigkeitsprozessen sowie

Moderationen, Coachings und der Entwicklung von Organisationen. Diese Kombination, zusammengeführt von der Vernetzungsinitiative RENN.süd, hat sich sehr bewährt.



Karl Giebeler, Dipl. Theologe

Er arbeitete als Studienleiter an der Akademie für Führung und Verantwortung (AFV); derzeit selbstständig tätig; seit zwanzig Jahren begleitet er als Coach, Trainer und Organisationsberater vor allem Bürgermeister, Kommunen, Landesbehörden und Ministerien auf dem Weg einer nachhaltig wirksamen (Führungs-) Kulturentwicklung.

Seit einigen Jahren arbeitet er zusammen mit RENN.süd und dem Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (VHW). Er veröffentlichte 2018 ein Trainerhandbuch: „Menschen stärken, Beziehungen klären, Organisationen gestalten“ im Verlag: klemm & oelschläger, Ulm. **Er versucht, eine rigoros positiv fragende Grundhaltung einzunehmen, denn das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, nimmt zu.**



Albert Geiger

Der leitende Stadtverwaltungsleiter Albert Geiger arbeitet seit vielen Jahren in der nachhaltigen Stadtentwicklung in Ludwigsburg. Unter seiner Leitung wurde in einem Organisationsentwicklungsprozess das Bürgerbüro Bauen konfiguriert. Dort kümmert man sich konsequent kundenorientiert um alle Fragen zum Thema Bauen aus einer Hand. Von 2008 bis 2017 zeichnete er für den Aufbau des neu konfigurierten und bis heute im nationalen wie internationalen Kontext als sehr innovativ geltenden Referates „Nachhaltige Stadtentwicklung“ Verantwortung.

In den letzten Jahren hat er in einer Vielzahl von innovativen, nachhaltigen Prozessen gestaltet und mitgewirkt. Dazu gehören die Arbeit am Stadtentwicklungskonzept von Ludwigsburg sowie Organisationsentwicklungs-, Verwaltungsmanagement- und Steuerungsprozessen.

An der Hochschule für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg ist er im Masterstudiengang Public Management beim Thema nachhaltige Stadtentwicklung als Lehrbeauftragter engagiert und arbeitet mit Leidenschaft an der Entwicklung von neuen Coachingformaten zur Unterstützung nachhaltiger Entwicklungen. **Sein Credo: „Die Menschen sind´s“!**



Silke Timm, Dipl. Geographin

Als langjährige Geschäftsführerin des Lokale Agenda 21 für Dresden e. V. hat Silke Timm seit 1999 am Aufbau und der Ausgestaltung des Vereins an der Schnittstelle zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft, Unternehmen, Wissenschaft und Politik gearbeitet. Verschiedene der Aktivitäten wurden weiter ausgebaut und tragen den Verein noch heute. Ehrenamtliche Tätigkeiten in Gruppen wie „Gesprächsbereit Dresden“ und dem Lions Club Dresden Agenda 21 bereichern den Erfahrungsschatz aus der bürgerschaftlichen Perspektive. Der Erfahrungsaustausch mit Akteuren im Land Sachsen wie auch auf der Bundesebene war dabei ein großes Anliegen.

Seit fünf Jahren ist Silke Timm als Projektkoordinatorin in der Regionalen Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien (RENN.süd) tätig, angesiedelt unter dem Dach des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (LBE) Bayern e. V.. Auch hier geht es in Formaten wie den Foren „Meine Kommune weiterdenken“ und den Vereinswerkstätten sowie der Auszeichnung „Projekt Nachhaltigkeit“ darum, Fachwissen zu reflektieren, Kräfte zu bündeln, Aktivitäten zu verstärken und Transformationspfade aufzuzeigen. **Sie wirkt mit der Überzeugung, dass eine gelingende Kultur des Miteinanders einer der Schlüsselfaktoren ist zur Dynamisierung des Wandels in eine l(i)ebenswertere Zukunft.**

Wie gelingt der Übergang von der Theorie zur Praxis?

VIII.

a. **Wie praxisorientiert wird im Seminar gearbeitet?**

Die Praxisorientierung ergibt sich daraus, dass die Themen im Vorfeld jedes Forums mit den Teilnehmenden verabredet und geklärt werden. Oftmals bleiben nach einem Workshop Fragen, Themen offen oder entstehen neu. Diese kommen dann in den Themenspeicher und werden mit den Teilnehmenden im nächsten Forum priorisiert.

Zu Beginn eines Forums gibt es immer eine Transitionsphase, einen Check-In. Hier werden die aktuellen, drängenden Themen der Teilnehmenden definiert und deren Bearbeitung miteinander verabredet.

b. **Wie werden Teilnehmer*innen konkret befähigt?**

Gelerntes, Gehörtes, Erwünschtes in die Alltagsrealität, in die Praxis zu übertragen, ist die größte Herausforderung jeder Fort- und Weiterbildung. Was sich in einem Seminar, Workshop so toll, gut und wichtig angehört hat, auch im eigenen Arbeitsalltag zu realisieren, ist ungemein schwierig. Viele gute Vorsätze und Absichten entstehen bei den Teilnehmenden in einem Workshop. Doch wie viel davon wird tatsächlich umgesetzt? Nach dem „Pareto-Prinzip“ wäre jede/r Veranstalter*in und Seminarleiter*in mit 20% zufrieden.

Nach unserer Erfahrung erleben sich viele Kommunalverantwortliche gefangen in den Routinen der Kommunalverwaltung, der Mitarbeitenden und der aktuellen Rahmenbedingungen.

Hier hilft, in einem ersten Schritt, den eigenen Blick zu weiten und andere Möglichkeiten zu entdecken. Dazu ist der kollegiale Austausch von unschätzbare Bedeutung! Durch die Erfahrungen anderer kann ein neuer Blick entstehen, können Möglichkeiten aufgezeigt werden, kann eine Ermutigung erfolgen. Der Glaube an die eigene „Selbstwirksamkeit“ kann neu geweckt werden. Eigene, alte Muster können entdeckt und kritisch

hinterfragt werden. Optimismus und Verantwortungsübernahme können geweckt werden. Der Transfer kann nur dann gelingen, wenn die Teilnehmenden an die eigene innere Stärke glauben, vom eigenen Tun überzeugt sind und bereit sind, die Dinge in der eigenen Kommune, im eigenen Verantwortungsbereich in die Hand zu nehmen. Wenn eine wirkungsvolle Nachhaltigkeitsstrategie in Kommunen Realität werden soll, dann muss auch mit Widerstand gerechnet und umgegangen werden.

In den Foren werden all diese Aspekte konkret thematisiert, im kollegialen Austausch miteinander geteilt und eine großartige Ermutigung erlebt.

Durch die Foren werden die Teilnehmenden auch für den Alltag darin ermutigt, das entstandene Netzwerk aktiv zu nutzen und sich Schlüssel- und Ankerpersonen aus der eigenen Verwaltung oder im Umfeld zu suchen, die ein stabiles Unterstützungssystem bilden. Ohne Hilfe sowie Unterstützung kann ein Transfer kaum gelingen.

Forum „Meine Kommune weiter.Denken“ – Die Toolbox



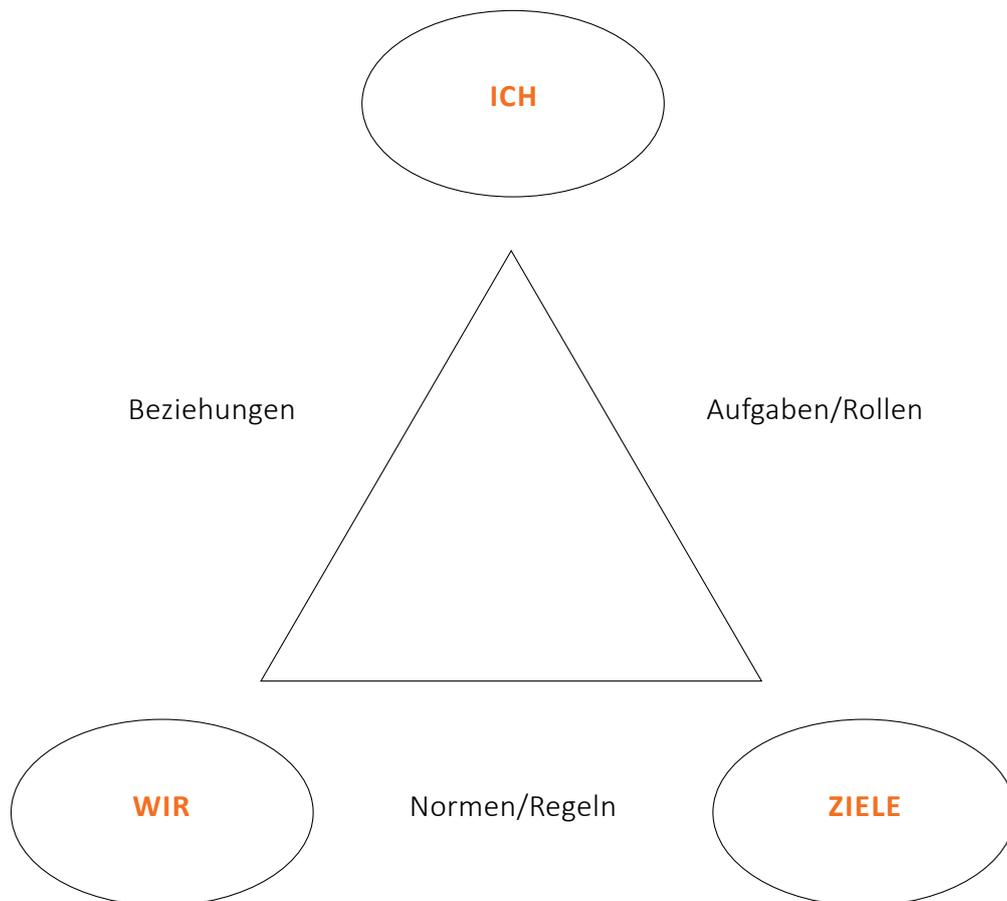
Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, Ihr Rathaus in Bewegung zu setzen, Ihre Kommune weiterzuentwickeln, um eine Veränderung der Organisationskultur vorzunehmen, dann können Ihnen die nachfolgenden Instrumente dabei hilfreich sein.

Die einzelnen Beispiele, Methoden oder Hinweise eignen sich dazu, Sie daran zu erinnern, worauf es bei diesem Prozess ankommt, was Sie beachten und worauf Sie Wert legen sollten.

Tool 1 – Das TZI-Balance-Modell für die Entwicklung von Organisationen und Teams

Wer seine Kommune in Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickelt und dazu in der Verwaltung eine neue (Vertrauens-)Kultur aufbaut, kann das Balance-Modell für Gruppen und Organisationen von Ruth Cohn als Grundlage nehmen. Es stellt dar, worauf zu achten ist und was Sie als Führungskraft immer wieder ausbalancieren sollten.

GLOBE (UMFELD)





Führungsarbeit bedeutet Arbeit am System:

1. Dem Verhältnis der/s Einzelnen zum

Team/der Gruppe: Wie sind die Beziehungen der Teammitglieder untereinander? Wo gibt es Störungen?

2. Dem Verhältnis der/s Einzelnen zu den

Zielen des Teams/der Gruppe: Ist noch klar, was zu tun ist? Welche Rolle die einzelne Person hat? Was hat sich geändert?

3. Dem Verhältnis des Teams zu den Zielen:

Haben wir dafür gemeinsame Spielregeln? Welche Normen und Werte gelten für die Zusammenarbeit? Welche Kultur wollen wir im Team?

To do Liste 1

Achten Sie also auf gute, belastbare Beziehungen, erarbeiten Sie in Ihrem Team oder in Ihrer Verwaltung Normen und Regeln und klären Sie immer wieder, wer welche Aufgabe und Rolle hat. Beachten Sie alle Einflüsse aus dem Umfeld (Globe) auf Ihr Team, Ihre Organisation.

Mit diesen zentralen Führungsaufgaben sind Sie nie fertig! Achtung: Prozess!

Tool 2 – Schaffung einer positiven Fehlerkultur

„Fehler vermeidet man, indem man Erfahrung sammelt.
Erfahrung sammelt man, indem man Fehler macht.“

Laurence Johnston Peter

Notwendige Veränderungen werden einerseits sehr häufig nicht angegangen, weil Menschen an Bekanntem, Liebgewonnenem, an Routinen und am bisher Erfolgreichen festhalten. Andererseits verhindert die Angst, Fehler zu machen, sich auf neue Wege zu begeben. Versuch und Irrtum gehören aber zu jedem Wandel, jeder Veränderung. In einer Angstkultur können Entwicklung, Veränderung, Neues kaum gedeihen.

A) Was sind Fehler?

- mit Fehlerkultur bezeichnet man gemeinhin den Umgang mit Fehlern
- Fehler zeigen uns, dass noch etwas fehlt. Denn in jedem Fehler birgt sich die Chance auf Weiterentwicklung und Fortschritt. Und Fortschritt führt in der Regel zu Erfolg.
- Fehler sind ein Bestandteil des Lernens, der Weiterentwicklung. Um diese Chance zu nutzen, gilt es, eine entsprechende Fehlerkultur zu etablieren.

B) Was ist eine positive Fehlerkultur?

1. Jeder darf Fehler machen

- Dieses Zugeständnis muss offen und öffentlich bei Ihnen plakatiert werden, da ansonsten Fehler gerne unter den Tisch gekehrt werden.

2. Nach Lösungen suchen

- Bei Fehlern sollten die Verursacher nicht an den Pranger gestellt werden.
- Stattdessen die Ursachen suchen, sich um Schadensbegrenzung bemühen, um künftig Fehler zu vermeiden.

3. Vorbildwirkung

- Auch als Vorgesetzte(r) kommunizieren, dass einem Fehler passieren. Niemand ist fehlerfrei!
- Das Weiterentwicklungspotenzial, das in jedem Fehler steckt, ins Zentrum stellen und vermitteln.
- Als Vorgesetzte(r) vertrauen können und keine Angst vor eigenen Fehlern haben.

4. Fehlerzugeständnis

- Fehler sollten eingestanden werden (können). Hier ist der/die Vorgesetzte besonders gefragt!
- Er/sie muss eine offene Kommunikation fördern.
- Angstfreiheit muss Ziel der Unternehmenskultur sein.
- Fehlereingeständnisse sollten mit Respekt honoriert werden.

5. Feedback geben

- Auf Fehler sollte immer sachlich (nicht persönlich angreifend!) hingewiesen werden.
- Im Feedback sucht niemand nach Schuldigen, sondern spricht sachlich und fair, zeitnah und auf die Handlung bezogen Fehler an.
- Schärfere Kritik ist bei Wiederholungsfehlern angebracht.

6. Was sollte vermieden werden?

- Emotionale Schuldzuweisungen.
- Die „Fehler-Verursacher“ vor Anderen bloßstellen.
- Fehler auf andere schieben.
- Fehler vertuschen.
- Aber auch: die gleichen Fehler immer wieder zu machen und durchgehen zu lassen.

To do Liste 2

Schluss machen mit Schuldzuweisungen!
Ein Klima der Angstfreiheit schaffen! Der Vertuschung von Fehlern eine Kultur des Wohlwollens entgegensetzen. Aus Fehlern sollte gelernt werden können für die Zukunft.

TOOL 3

Tool 3 – Die vier Phasen in Veränderungsprozessen

Wer seine/ihre Verwaltung „weiter.Denken“ und/oder verändern will, muss sich darauf einstellen, dass es Widerstand geben wird. Widerstand ist der Zwilling der Veränderung. Menschen verändern sich meist nicht ohne Not. Die gegenwärtigen ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen machen aber eine Transformation notwendig.

Der „Tarzan-Swing“ will Sie aufmerksam machen für die vier Phasen jeder Veränderung in Organisationen/Verwaltungen. Gibt es keinen Widerstand, sollten Sie sich fragen, ob das, was Sie tun, wirklich eine Veränderung ist oder lediglich Kosmetik bzw. Aktionismus, um ja nichts zu verändern.

1. Phase: „Verleugnung“ – Es soll verändert werden („Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird!“) – Der Energiepegel im System geht runter.

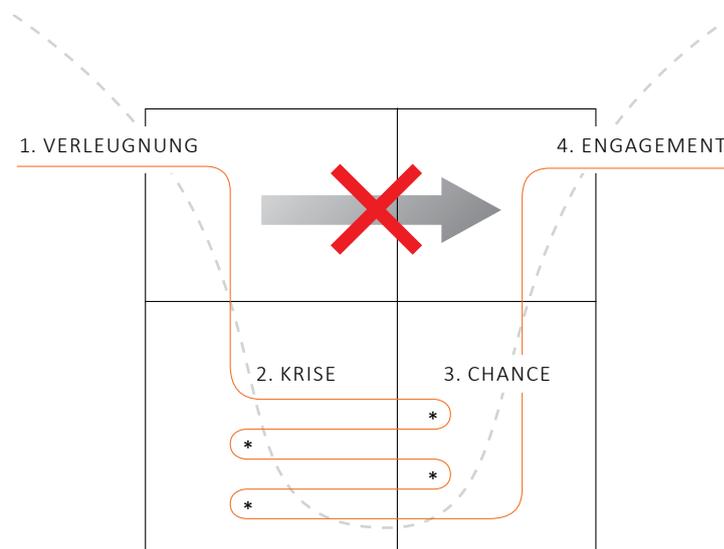
2. Phase: „Widerstand“ – Es wird verändert – Ängste, Krankmeldungen nehmen zu, Endlosdebatten, Schuldzuweisungen, Demotivation, Loyalitätskonflikte (Krise) – Widerstand als Zwilling der Veränderung.

3. Phase: „Erkundung“ – Es wird die Neugier geweckt – Das Neue bekommt eine Chance – Loslassen und neue Loyalitäten aufbauen.

4. Phase: „Commitment/Engagement“ – Es geht wieder in die Leistung – Aus der Krise in die Chance – Die Veränderung war erfolgreich.

„Tarzan-Swing“ bedeutet, möglichst den Boden der Tatsachen nicht berühren zu wollen“.

TARZAN-SWING*



* Nur nicht den Boden der Tatsachen berühren!

Quelle: Karl Griebeler

To do Liste 3

In Veränderungsprozessen sollten alle vier Phasen zugelassen und durchlebt werden können. Es hilft nichts, Veränderungen anzukündigen, vorzunehmen und sofort, ganz schnell wieder die volle Leistung aller Betroffenen zu erwarten.

TOOL 4

Tool 4 – Stimmige Kommunikation als Schlüsselfaktor

Im Wort Kommune steckt schon die Kommunikation (s.o.), verstanden als die Art und Weise, wie wir miteinander, in einer Gemeinschaft (Kommunität) umgehen, leben und sprechen. Insbesondere in Veränderungsprozessen ist eine glaubwürdige, sachgerechte und überzeugende Kommunikation, das Ein und Alles. Der wichtige, notwendige und erfolgreiche Dialog, Diskurs mit allen wichtigen Akteur*innen des Wandels, kann nur gelingen, wenn die Kommunikation stimmt. Nachfolgend finden Sie drei Aspekte, welche als Erfolgsfaktoren einer hilfreichen Kommunikation mit Ihren Beschäftigten, der Öffentlichkeit, der Stadtgesellschaft und der Zivilgesellschaft hilfreich sein können:

1. metakommunikativ kommunizieren

D.h. in Auseinandersetzung mit den Rollenspartner*innen sein.

2. wesensgemäß kommunizieren

D.h. in Übereinstimmung mit mir selbst sein. (siehe Grafik: „Wesensgemäß kommunizieren“)

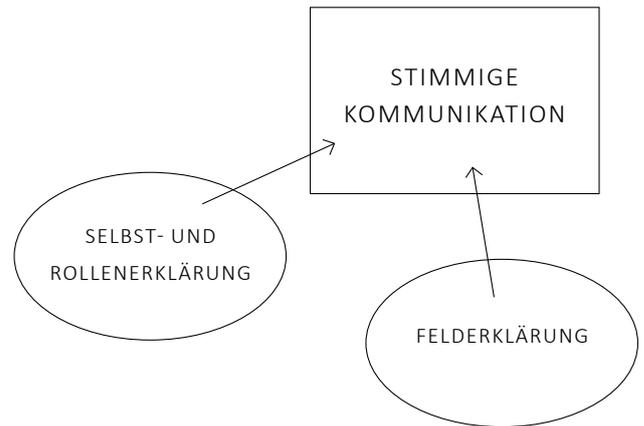
3. System- und situationsgerecht kommunizieren

D.h. in Übereinstimmung mit dem äußeren Kontext sein.

To do Liste 4

Ich bin mir bewusst, wer ich bin: für mich, für meine(n) Gesprächspartner*in und in Bezug auf die Sache bzw. Situation.

WESENSGEMÄSS KOMMUNIZIEREN



Quelle: Karl Giebler

WAS IST „EMOTIONALE INTELLIGENZ“?



1. SELBSTWAHRNEHMUNG

- eigene Gedanken bewusst wahrnehmen – nicht nur haben
- innerlich in Worte fassen

2. SELBSTSTEUERUNG

- hilfreich und bewusst mit eigenen Gefühlen und Gedanken umgehen

3. EMPATHIE

- hinsehen, hinhören, nachfragen und nachempfinden

4. BEWUSST UND ANGEMESSEN KOMMUNIZIEREN

- eigene Emotionen und Gedanken in hilfreicher Weise aussprechen
- Emotionen und Gedanken anderer in hilfreicher Weise ansprechen
- andere emotional erreichen

Quelle: nach Daniel Goleman



Tool 5 – Emotionale Intelligenz

Für eine erfolgreiche, angemessene und stimmige Kommunikation ist es von Vorteil, wenn Verantwortliche und Führungskräfte in Verwaltungen über ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz verfügen. (siehe Grafik: „Was ist „Emotionale Intelligenz“?“, Seite 28)

To do Liste 5

Arbeiten Sie an sich, in dem Sie sich selbst reflektieren und sich Ihrer selbst, in einem umfassenden Sinne, bewusst werden.

Feedback ist eher:

Ziel – lösungsorientiert – auf Gemeinsamkeit zielend – Zukunft – mit- und füreinander – Suche nach Verbesserung – ruft gemeinsame Anstrengungen für Lösungen hervor – Empfänger*innen und Sender*innen sind Partner*innen – ressourcenorientiert – wertschätzend – Anerkennung – Ich! Wir!

Ein Feedback sollte zeitnah stattfinden, konkret, handlungsbezogen und lösungsorientiert sein. Feedback sollte eingeübt werden (lernen mit Ich-Botschaften und W-Fragen zu arbeiten). Das Feedback will gewünschte Verhaltensweisen verstärken und unerwünschtes Verhalten (auf Dauer) vermeiden.

Hier eine beispielhafte Möglichkeit, Feedback miteinander zu üben:



Tool 6 – Feedback geben und nehmen – Spiegelungsübung

Eine Vertrauenskultur zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass offen miteinander kommuniziert wird. Statt Kritik (Schuldige suchen, Du-Botschaften senden usw.) eignet sich Feedback dazu diese Offenheit herzustellen. Dazu braucht es eine wertschätzende Grundhaltung und Offenheit, denn Vertrauen braucht Offenheit und Offenheit Vertrauen.

Wie unterscheiden sich Kritik und Feedback voneinander?

Kritik ist eher:

Personenorientiert – angreifend – Vergangenheit – gegeneinander – problemorientiert – Suche nach Schuld = Widerstand – Empfänger wird zum Opfer/Sender zum Täter – defizitorientiert – niedermachend – herabwürdigend – Du!

Spiegelungsübung

Dreier-Gruppen: A, B, C bilden eine Gruppe und:

1. B + C betrachten A und die Fragen (s. u.) still.
Haltung: Entspannt, unzensiert, taktvoll und würdigend
2. B spekuliert in lockerer Folge den Fragen entlang. A hört zu und gibt keine Kommentare ab. Danach spekuliert C ebenfalls.
3. Wechsel: Jetzt ist B dran, danach C (jeweils max. 10 Minuten).
4. Alle tauschen sich über das Gehörte und die gemachten Erfahrungen aus.

Anregungen für die Spekulationen, das Feedback:

Wichtig: Nicht nur stur die Sätze abarbeiten, vollenden. Die eigenen Bilder vom Gegenüber und von sich selbst deutlich machen.

- „Im Kontakt mit dir zu sein, bedeutet für mich ...“
- „Deine Rolle und dein Beitrag in unserem Team möchte ich so umschreiben ...“



- „Wenn ich mir dich in Umbrüchen, Veränderungen, schwierigen Situationen vorstelle, entstehen folgende Bilder ...“
- „Zum Stichwort „Professionalität“ fällt mir bei dir ein ...“
- „Ich könnte mir vorstellen, dass ein Ziel von dir sein könnte ...“

Die Feedback-Themen können variieren:

- „Als Führungskraft erlebe ich Sie ...“
- „Als Kommunikationstyp würde ich Sie so beschreiben ...“

To do Liste 6

Beginnen Sie mit einem Versuch in vertrautem und vertraulichem Rahmen. Spüren Sie Widerstand, thematisieren Sie diesen (metakommunikativ sein).

Vielleicht beginnen Sie mit einer einfachen Übung: „**Das besondere Frühstück**“ (je nach Tageszeit)

- „Ich schätze an Dir/Ihnen ...“
- „In letzter Zeit ist mir aufgefallen ...“
- „Für die nächste Zeit würde ich mir wünschen ...“ (Einübung in Wertschätzung und Ich Botschaften).

Tool 7 – Appreciative Inquiry/Wertschätzende Erkundung – Mehr von dem was funktioniert!

Wer seine Kommunalverwaltung weiterdenken, verändern, entwickeln möchte, muss sich entscheiden, aus welcher Haltung heraus das getan wird. In den von uns durchgeführten Organisationsentwicklungsprozessen haben wir uns für eine „rigoros positive Grundhaltung“ (s. u.) entschieden.

Diese Grundhaltung bedeutet nicht, Probleme, Defizite, Schwächen in der Organisation nicht zu sehen und zu thematisieren. Vielmehr geht es darum, aus welcher Haltung heraus, mit welchem Blick auf die eigene Organisation/Verwaltung wir das tun. Denn: Wir haben nur diese Menschen, diese Organisation. Es gibt keine andere. Wertschätzung erschöpft sich nicht in lobenden Worten. Sie ist eine Grundhaltung Ihren Beschäftigten gegenüber.

Hier die Grundannahmen, mit denen ein Wandel erfolgreich gestaltet werden kann:

1. Wir werden zu dem Bild, das wir uns von uns machen.
2. Wir entwickeln uns immer in die Richtung dessen, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und was wir bei uns suchen.
3. Jeder Mensch hat ein ungeahnt großes Potenzial, das manchmal schon aufblitzt.
4. Die Auseinandersetzung mit unseren Schwächen schwächt uns.
Die Auseinandersetzung mit unseren Stärken, stärkt uns.
5. Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, nimmt zu.
6. Es geht um die Fokussierung auf unsere Stärken und deshalb sollten wir ein „positives Ungleichgewicht im inneren Dialog“ anstreben.

7. Wir sollten uns mit unseren verborgenen Ressourcen beschäftigen und deshalb eine rigoros positiv fragende Grundhaltung einnehmen.

To do Liste 7

Nimm die, die da sind. Suchen Sie nach den „Juwelen“ in Ihrer Verwaltung. Sie werden fündig werden.



Tool 8 – Die vitale Organisation/ Personale und organisationale Resilienz

Wann und wie erleben Menschen, ja ganze Organisationen, Situationen als überfordernd, stressig, als angst- und krankmachend?

Hier folgen einige Ansätze, Gedanken, die helfen können zu verstehen, was geschieht, wenn Krisen so plötzlich und vehement auftreten, dass wir mit bisher gewohnten Verhaltensweisen, Routinen, Vorerfahrungen und bekannten und erprobten Mitteln nicht weiterkommen.

1. Gleichzeitigkeit

Wir sprechen von Gleichzeitigkeit, wenn bestimmte Dinge, Ereignisse gleichzeitig stattfinden, eintreten oder zusammentreffen.

Aber mit Albert Einstein, der „Gleichzeitigkeit“ auch als relativ betrachtete, kann man sagen: „Wir sehen also, dass wir dem Begriff der Gleichzeitigkeit keine absolute Bedeutung beimessen dürfen, sondern dass zwei Ereignisse, welche, von einem Koordinatensystem aus betrachtet, gleichzeitig sind, von einem relativ zu diesem System bewegten System aus betrachtet, nicht mehr als gleichzeitige Ereignisse aufzufassen sind.“

Man kann aber auch mit einem Krautbauern von den Fildern sagen: „Man kann nicht gleichzeitig schießen, Kraut hacken und dem Pfarrer die Hand geben.“

Es sind also nicht die je einzelnen Aufgaben, Themen, Ereignisse und Herausforderungen, die als Überforderung, als Stress oder Problem erlebt werden, sondern ihr gleichzeitiges Auftreten, die Anforderung alles schnell und gleichzeitig erledigen zu sollen.

Wir sind geneigt, Albert Einstein bzw. dem Krautbauern recht zu geben: Gleichzeitigkeit gibt es also eigentlich gar nicht. Es scheint uns nur so. In Wirklichkeit geht alles nur nacheinander zu erledigen. Subjektiv haben wir jedoch den Eindruck, alles stürmt gleichzeitig auf uns ein und wir fühlen uns dadurch überfordert.

2. Komplexität

Mit Komplexität ist nicht Kompliziertheit gemeint. Vielmehr geht es dabei mehr um Vielschichtigkeit, um die Vielfalt von Beziehungen der Elemente in einem System, um die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten, die Veränderlichkeit von Wirkungsabläufen, von Prozessen.

Komplexe Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Eigendynamik entwickeln! Dass sie also nicht vorher zu sagen sind, nicht erkannt werden, dass wir sie oft nicht verstehen und wenig beeinflussen können.

Das zweite Wesensmerkmal von Komplexität ist die Intransparenz. Wir verstehen nicht, was vor sich geht. Wir haben keine Erfahrungen, auf die wir zurückgreifen können. Wir sehen nicht mehr die Logik von Ursache und Wirkung. Nichts verläuft mehr einfach linear, sondern vernetzt, zirkulär.

Zwei Ansätze – Personale und organisationale Resilienz

Krisen, wie die Corona-Pandemie, zeigen exemplarisch, was es bedeutet, in Zeiten von empfundener Gleichzeitigkeit und Komplexität zu agieren. Sie bringen Verwaltungen an die Grenzen der Belastung und des Machbaren und benötigen von den Bürger*innen ein hohes Vertrauen in die Arbeit der Verwaltung.

Wie können also diese Herausforderungen von Menschen und Organisation bewältigt werden? Was braucht es, um langfristig erfolgreich zu sein, Krisen, Stresssituationen, Herausforderungen zu meistern und trotz Komplexität zu gestalten? Und bei all dem doch achtsam mit den Menschen, den Werten und der Organisation umzugehen?

Resilienz (Widerstandsfähigkeit) und Vitalität sind die Schlüsselfaktoren:

Dabei geht es um eine bestimmte Haltung (!) gegenüber den Herausforderungen, Ansprüchen, Anforderungen, Veränderungen ...

Drei Ebenen:

Resilienzfähigkeit ist entwickelbar als Haltung auf der Personenebene, der Teamebene und der organisationalen Ebene.

Gefahr/Vorsicht:

Resiliente Führungskräfte kompensieren oft mit ihrer Kraft und Energie die Defizite der Organisation! Den Veränderungsbedarf also nicht aus den Augen lassen und nicht alles auf sich nehmen.

Aspekte von Resilienz und Vitalität:

Generell sind solche Menschen zuversichtlich, gelassen, voller Selbstvertrauen, mutig, menschlich, diszipliniert und konsequent. Herausforderungen werden angenommen Das Leben ist eine Quelle des Lernens und der eigenen Entwicklung. Sie sind selbstbewusste und eigensinnige Menschen.

Personale Resilienz:

1. Optimismus

Ich denke, dass Probleme bewältigt und Krisen überwunden werden können.

2. Akzeptanz

Ich nehme schwierige Situationen an und schaue den Tatsachen ins Auge.

3. Lösungsorientierung

Ich suche nach Lösungen und entwickle Ideen, wie ich mit Stress umgehen kann.

4. Die Opferrolle verlassen

Ich schaue auf meine Stärken und Möglichkeiten.

5. Verantwortung übernehmen

Ich sehe mich als zuständig, übernehme Verantwortung und suche nicht nach Schuldigen.

6. Netzwerkorientierung

Ich baue und pflege aktiv ein stabiles soziales Netzwerk.

7. Zukunftsplanung

Ich lote meine beruflichen Zukunftspotenziale aus, plane umsichtig und rechne mit den Wechselfällen des Lebens.

To do Liste 8

Eine vitale Organisation entwickelt sich dann, wenn die Führungskräfte Gespräche ermöglichen.

Dann, wenn die Mitarbeitenden ermuntert werden, ihren Lebens- und Arbeitsraum zu gestalten: Einladend, kreativ und lebendig. Dann, wenn die Führungskräfte die Öffnung eines sozialen Raums ermöglichen, der den Mitarbeitenden, den Teams Stabilität bietet! Hier kann professionelle Heimat erfahren werden, in der Kraft geschöpft wird, Austausch ermöglicht wird, man sich gegenseitig unterstützt und stärkt.



Organisationale Resilienz bedeutet Vitalität:

1. Vitale Organisationen sind Struktur und Kommunikation

Wir sprechen authentisch miteinander, entwickeln eine gemeinsame Sprache, bauen Verbundenheit und Vertrauen untereinander auf.

2. Vitale Organisationen wissen um ihren Sinn

Wir kennen unseren Existenzgrund, unseren Auftrag und haben eine Kernbotschaft.

3. Vitale Organisationen haben Werte

Wir leben als Führungskräfte unsere Werte vor.

4. Vitale Organisationen erneuern sich permanent

Wir haben eine hohe Lernfähigkeit und hohen Lernwillen.

5. Vitale Organisationen akzeptieren Restriktionen

Wir leben den nüchternen Blick und alle akzeptieren die Grenzen des Machbaren.

6. Vitale Organisationen fördern die Selbstorganisation

Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden und geben Raum.

7. Vitale Organisationen leben resilienter

Wir können mit Ambiguitäten (Widersprüchen) umgehen. Wir sind flexibler und werden damit widerstandsfähiger.

Tool 9 – Coaching – Sinn und Zweck

Veränderungen, Transformationen, Lernen und Weiterentwicklung sind Prozesse, keine einmaligen, abschließenden Maßnahmen. Wer seine Kommune, seine Verwaltung weiterdenken will, muss bereit sein, die vorgenommenen Veränderungen immer wieder kritisch zu reflektieren und permanent nachzusteuern. Ein gut geeignetes Instrument zur Reflexion und Prozessbegleitung ist Coaching.

Was ist Coaching?

Coaching ist ein professionelles Instrument zur Begleitung von Führungskräften, einzelnen Mitarbeitenden oder Arbeitsgruppen durch einen externen Berater*in (Coach), der nicht zum System der zu Coachenden gehört.

Im Mittelpunkt steht die Reflexion der beruflichen Situation, berufliche Herausforderungen oder die Fragen der Coachees. Coaching ist kein therapeutisches Instrument.

Ziele dabei sind:

- a) die Erweiterung des Blicks auf die jeweilige Fragestellung,
- b) die Suche nach neuen, besseren Lösungen für den Coachee oder
- c) die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und damit
- d) die Eröffnung neuer Verhaltensmöglichkeiten. Coaching zielt auf Veränderung (nicht nur auf Verstehen).

Warum Coaching?

In allen Organisationen stehen Führungskräfte vor vielfach neuen, herausfordernden Situationen und Aufgaben. Vor allem die Mitarbeitendenführung und die Gestaltung einer Organisation als soziale Einheit erfordern die Fähigkeit zur Selbstreflexion und ständiger Überprüfung und Weiterentwicklung des eigenen Selbst- und Rollenbildes als Führungskraft.

Im Mittelpunkt steht dabei die systemische Dimension des eigenen Selbstbildes und Verhaltens, da dieses in ständiger Wechselwirkung mit den Aufgaben, den Mitarbeitenden und Zielen der Organisation zu sehen ist.

Einsatz:

Heute wird Coaching in allen Organisationen, Institutionen als selbstverständliches Instrument der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung betrachtet und eingesetzt.

Dazu gehören Kommunen, Firmen, Kirchen und Kliniken, Non-Profit-Organisation oder Bildungseinrichtungen. In schwierigen Situationen oder bei konkreten Konflikten wird Coaching z. T. auch angeordnet oder als Instrument der Konfliktbearbeitung eingesetzt.

To do Liste 9

Suchen Sie sich einen oder mehrere Coaches, denen Sie vertrauen und deren Menschenbild und Organisationsverständnis zu Ihnen und Ihrem Anliegen passen (siehe oben).

Beginnen Sie mit sich selbst und Ihrem engsten Führungskreis (Vorbildwirkung) und nicht erst dann, wenn es Probleme gibt. Coaching sollte zum Alltag Ihrer Führungskräfte und Ihrer Verwaltung, Organisation gehören.

x. Was haben diese Foren bereits bewirkt?

Hier eine kleine Auswahl an Rückmeldungen aus dem Kreis der Teilnehmenden:

Als Bürgermeister mit ein paar Jahren Berufserfahrung wird es immer schwieriger, Fortbildungen – und Seminarveranstaltungen zu finden, die jenseits von Sachfragen die Arbeit in der eigenen Gemeinde voranbringen können. Das Format „Meine Kommune weiter.Denken“ hat ganz konkrete Vorteile für mich und meinen Verwaltungsalltag. Durch die breite Streuung sowohl an Größen der Gemeinden / Städte, als auch durch die große regionale Bandbreite ist es die einzigartige Möglichkeit, einen besonderen Blick über den Tellerrand zu bekommen. Insbesondere die qualitativ hochwertige Führung unserer Gruppe, als auch das aus den Beiträgen entstehende Gruppencoaching sind für mich sehr wertvoll. Ich komme jedes Mal motiviert und mit neuen Ideen aus dem MKW-Treffen und kann diese in der Verwaltung einbringen. Mir ganz persönlich zeigt die Runde, dass ich mit meinen Problemen im Alltag nicht allein bin.

Andreas Horsche

Erster Bürgermeister der Gemeinde Furth

Wir, die „Lokale Agenda“ und die Stadt arbeiten seit vielen Jahren an der Aufgabe Nachhaltigkeit in Augsburg. Dabei war uns immer der Austausch und die gemeinsame Diskussion zwischen Stadtverwaltung, Stadtgesellschaft und Politik über die Nachhaltigkeitsziele wichtig. Mit dem Format „Meine Kommune weiter.Denken“ wurde und wird der Augsburger Nachhaltigkeitsprozess im Dialog weitergegeben, weiterentwickelt und bereichert.

Reiner Erben

Berufsmäßiger Stadtrat, Referat für Nachhaltigkeit, Umwelt, Klima und Gesundheit, Augsburg

„Meine Kommune weiter.Denken“ hat bei mir den entscheidenden Impuls ausgelöst, den Weg hin zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung (wieder) mit mehr Nachdruck zu beschreiten. Das Netzwerk bietet nicht nur einen wertvollen kollegialen Austausch, sondern auch einen Pool an Best Practice-Beispielen. Inzwischen haben wir uns erfolgreich als „Global Nachhaltige Kommune“ beworben und sind nun inmitten dieses Prozesses. MKW ist ein besonderes und im wahrsten Sinne des Wortes „überzeugendes“ Format.

Doris Schröter

Bürgermeisterin Bad Saulgau

Mit Spannung habe ich das erste Treffen des Forums „Meine Kommune weiter.Denken“ erwartet. Nach nun sechs Arbeitstreffen ist das Forum für mich zu einer sehr wichtigen Ergänzung und Hilfe bei meiner täglichen Arbeit geworden. Gerade der vertrauensvolle kollegiale Austausch, der immer in sehr angenehmer Atmosphäre stattfindet, ist sehr bereichernd. Man lernt und unterstützt sich gegenseitig. An der Zusammensetzung schätze ich die Unterschiede der Gemeindegrößen und die Zugehörigkeit zu verschiedenen Bundesländern. Ich kann jedem nur empfehlen, an so einem Forum teilzunehmen.

Rainer Braig

Bürgermeister Dornstadt

Gemeinsamer Ausblick

Nach inzwischen sechs ergebnisreichen Arbeitstreffen im Forum MKw 2018, drei Arbeitstreffen des Forum MKw 2020 und verschiedenen, virtuellen Austauschrunden gibt es aus dem Teilnehmer*innenkreis durchweg positive Rückmeldungen und den Wunsch, das Format fortzusetzen. Über diese Resonanz freuen wir uns sehr.

Wir sind bestärkt worden in der tiefen Überzeugung, dass wir neben der Arbeit an Inhalten und Strukturen immer auch eine kollegiale Haltung und eine Kultur des Miteinanders brauchen, damit die Motoren für eine nachhaltige Entwicklung eine ausreichende Dynamik erzeugen können. Dann wird auch allen Beteiligten die eigene Verantwortung bewusst und eine gelingende Transformation wird Wirklichkeit.

In diesem Praxisleitfaden sind die Prinzipien erläutert, die für eine wirksame und qualitätsvolle Durchführung eines Forums „Meine Kommune weiter.Denken“ entscheidend sind. Sie werden permanent in einem zyklischen Prozess mit den Beteiligten weiter ausgestaltet und sollen einen guten Transfer des Formats für andere Interessent*innen und Zielgruppen ermöglichen. Dies können beispielsweise Leitungspersönlichkeiten von Vereinen oder Verantwortliche in Netzwerken sein.

Allen, die an der Übernahme des Formates Interesse haben, wird empfohlen, besonders darauf zu achten, dass:

- gut reflektiert wird, was Sie erreichen wollen,
- die Begleiter*innen sorgsam ausgewählt werden und zu Ihnen passen,
- das Setting bereichernd gestaltet wird,
- allen bewusst ist, dass Prozess und Format stetig weiterzuentwickeln sind,
- der Prozess praxisnah konfiguriert wird,
- alle Beteiligten Spaß haben dürfen.

Wir freuen uns sehr, wenn Sie mitmachen und stehen selbstverständlich für einen Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Wir sind überzeugt, dass dieser Ansatz eine wichtige Hilfe beim Vorantreiben der Transformation in eine lebenswerte Zukunft ist.

Danielle Rodarius, Manfred Lehle und Silke Timm

Zentrum für nachhaltige Kommunalentwicklung in Bayern / Nachhaltigkeitsbüro der Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg / Regionale Netzstelle Nachhaltigkeitstrategie RENN.süd

Literatur zur Vertiefung

Literaturtipps zum Thema Organisationswandel

OE-Prozesse initiieren und gestalten
von Walter Häfele (Hrsg.), Haupt Verlag

Change-Management
von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg,
Campus Verlag

***Unternehmenswandel gegen Widerstände –
Change Management mit den Menschen***
von Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt
Lebbe-Waschke, Bert Voigt, Campus Verlag

Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt
von Richard H. Thaler, Ullstein Verlag

***Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zur
Spitzenleistung***
von Matthias zur Bronsen, BELTZ Verlag

Positive Leadership
von Ruth Seliger, Schäffer-Poeschel-Verlag

***Positive Psychologie in Unternehmen –
Für Führungskräfte***
von Michael Tomoff, Springer

***Trainerhandbuch: Menschen stärken –
Beziehungen klären – Organisationen gestalten***
von Karl Giebeler, Klemm & Oelschläger, Ulm

***Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhalti-
ge Verwaltungsentwicklung – Die (Kommunal)
Verwaltung der Zukunft***
von Prof. Dr. Jürgen Kegelmann, Albert Geiger,
Martin Kurt, Niki Lang, Christine Schweizer,
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl –
17. Mai 2021

***10 Jahre Nachhaltige Stadtentwicklung –
„Chancen für Ludwigsburg“***
Herausgeber vhw, Veröffentlicht in der
Schriftenreihe des vhw

Der Ludwigsburger Nachhaltigkeitsprozess

„**MeinLB**“ ist Ludwigsburgs Plattform für Bürgerbeteiligung in der Stadtentwicklung. Hier werden Beteiligungsmöglichkeiten zu geplanten und laufenden Projekten der Stadtentwicklung angeboten. Diese finden zum einen online statt – über meinLB kann die Stadtgesellschaft direkt teilnehmen. Darüber hinaus sind hier auch weiterführende Informationen zur Bürgerbeteiligung in Ludwigsburg sowie anlassfreie Möglichkeiten, Impulse in der Stadt zu setzen und ins Gespräch zu kommen zu finden.

meinlb.de/nachhaltige-stadtentwicklung-in-lb/

Unter „**Nachhaltig und integriert – gemeinsam die Stadt entwickeln**“ wird über die verschiedenen Projekte und Strategien in Ludwigsburg informiert, die eine nachhaltig Stadtentwicklung vorantreiben, u.a. die Stadtteilentwicklung, das Kommunale Steuerungs- und Informationssystem (KSIS), Beteiligungen, Masterpläne (unter Stadtentwicklungskonzept) wie auch die Sustainable Development Goals (SDG's). ludwigsburg.de/start/stadt+entwickeln/nachhaltig+und+integriert.html

Weitere Informationen zum Thema Agenda 2030 und „Nachhaltige Entwicklung“ in Bayern und Baden-Württemberg – eine Auswahl

GLOBAL

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Im September 2015 verabschiedeten die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen einstimmig die Agenda 2030. Sie enthält 17 Ziele für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs). [bmz.de/de/agenda-2030](https://www.bmz.de/de/agenda-2030)

DEUTSCHLAND

Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

In der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie werden die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDG) der Vereinten Nationen, die Agenda 2030, in eine nationale Strategie überführt. Die letzte Überarbeitung erfolgte 2021, seit 2016 orientiert sich die Nachhaltigkeitsstrategie an den globalen Nachhaltigkeitszielen. [bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsstrategie-1124112](https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsstrategie-1124112)

Der **Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)** berät die Bundesregierung zur Nachhaltigkeitspolitik. Er ist in seiner Tätigkeit unabhängig und wird seit 2001 alle drei Jahre von der Bundesregierung berufen. Ihm gehören 15 Personen des öffentlichen Lebens aus der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Politik an. Der Rat führt auch eigene Projekte durch, mit denen die Nachhaltigkeit praktisch vorangebracht wird. Für Kommunen ist dabei beispielsweise der Dialog Nachhaltige Stadt wie auch der Berichtsrahmen nachhaltige Kommune von besonderem Interesse. Zudem setzt er Impulse für den politischen und gesellschaftlichen Dialog. Der Rat wird von einer Geschäftsstelle mit Sitz in Berlin unterstützt. [nachhaltigkeitsrat.de](https://www.nachhaltigkeitsrat.de)

Die vier **Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategie (RENN)** vernetzen Akteur*innen aus allen gesellschaftlichen Bereichen, damit eine nachhaltige Entwicklung in unseren Regionen gelebte Praxis wird. Sie bilden mit 20 Partnern aus allen 16 Bundesländern ein regionales Netzwerk für nachhaltiges Handeln und gesellschaftliche Transformation und helfen dabei, Nachhaltigkeitsaktivitäten auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene weiter auszubauen und zu vernetzen. Die RENN bieten Orientierung und Informationen zu Themen der nachhaltigen Entwicklung sowie Ideen und Möglichkeiten, an ihrem Umsetzungsprozess mitzuwirken. [renn-netzwerk.de](https://www.renn-netzwerk.de)

Portal zu den 17 Nachhaltigkeitszielen

Mit diesem Tool haben Kommunen die Möglichkeit zu überprüfen, wo sie aktuell bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen stehen. Zudem finden Sie Indikatoren und Maßnahmen zur Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) in den Kommunen. Eine Reihe erfolgreich umgesetzter Praxisbeispiele können Inspirationen geben. [sdg-portal.de](https://www.sdg-portal.de)

Nachhaltigkeitsbüro der Landesanstalt für Umwelt (LUBW)

Das Nachhaltigkeitsbüro der LUBW stellt Kommunen praxisnahe Hilfestellung bei der Umsetzung einer umweltverträglichen, nachhaltigen Entwicklung vor Ort bereit. Es bietet auf diesem Gebiet tätigen Kommunen und Initiativen ein Forum der Unterstützung und des Austausches, um nachhaltige Themen umzusetzen.

Zu den Themenschwerpunkten gehören die Prozesse nachhaltiger Kommunalentwicklung, Nachhaltigkeitsberichte und -indikatoren, der Nachhaltigkeitscheck (N!-Check), nachhaltige Beschaffung in Kommunen, Bürgermitwirkung für eine nachhaltige Entwicklung, vor allem bei Energiewende und Klimaschutz sowie die Unterstützung der Bürgermitwirkung.

Dazu stellt das Nachhaltigkeitsbüro verschiedene Angebote zur Verfügung: Workshops und Veranstaltungen, Internetseiten zum Thema, Publikationen zu Schwerpunktthemen, Newsletter mit aktuellen Informationen sowie Beratung, Vernetzung und Musterbeispiele.

lubw.baden-wuerttemberg.de/nachhaltigkeit/n-buero

Das **Zentrum für nachhaltige Kommunalentwicklung in Bayern**, ein vom Bayerischen Umweltministerium gefördertes Projekt, ist Anlaufstelle und Austausch-Plattform für Fragen rund um eine nachhaltige Kommunalentwicklung. Hauptanliegen ist, Lösungsansätze und Beispiele bayerischer Kommunen sichtbar zu machen und Formate für den kollegialen Erfahrungsaustausch zwischen Kommunen zu entwickeln und umzusetzen.

In Kooperation mit verschiedenen Partner*innen werden aktuelle Themen, Fragestellungen und Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen aufgegriffen. Die Veranstaltungen, die das Zentrum anbietet, geben praxistaugliche Anregungen für kommunale Entscheiderinnen und Entscheider sowie engagierte Bürgerinnen und Bürger, die sich intensiver mit einer nachhaltigen Entwicklung befassen wollen. kommunal-nachhaltig.de

Das **Ideenportal "Werkzeugkasten des Wandels"** bietet Impulse, Inspiration und konkrete Werkzeuge zur Umsetzung für Wandel-Akteur*innen aus zivilgesellschaftlichen Initiativen und Kommunen, für Expert*innen und Einsteiger*innen und für Visionär*innen. Das Ideenportal liefert Hintergrundinformationen und konkrete Beispiele aus der Praxis, um den gesellschaftlichen Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit zu ebnet. werkzeugkasten-wandel.de

Nachhaltiger Warenkorb

Das Portal informiert unter anderem zu Lebensmitteln, Reisen und Mobilität, Wohnen und Bauen, Haushalt und Elektronik, Mode und Kosmetik. Der Nachhaltige Warenkorb enthält alles Wichtige zu nachhaltigem Konsum und unabhängige Informationen über Siegel und Produktkennzeichnungen.

nachhaltiger-warenkorb.de



Uhrheberrecht

Rechte: Albert Geiger und Karl Giebeler

Freigegeben unter Creative Commons für nicht-kommerzielle Nutzung

