

DEMOCRATISING TRANSFORMATION



LEARNING TO DESIGN THE
COMMON GOOD TOGETHER

initiated by

Politics for
Tom^orr^ow

5th edition curated with



PARADIGMENWECHSEL LOKAL ERMÖGLICHEN – Karen Lassmann / Senatskanzlei Berlin, Modellprojekt Smart City Berlin

Um Systemwandel zu ermöglichen, liegt ein maßgeblicher Schlüssel in der **Kommunikation und Vernetzung**. Es gibt in der Verwaltung, aber auch in der gesamten Stadt so viele Rädchen, die sich gleichzeitig drehen. Und die sind nicht in der Art und Weise bekannt, wie sie bekannt sein müssten.

Damit Kommunikation gelingt, ist es wichtig Hürden abzubauen, also zu erklären, **dass die Transformation, die wir in die Wege leiten wollen, keine Gefahr bedeutet**. Denn weil Verwaltung immer noch in Kästchen und Silos denkt, wird schnell angenommen, dass es mehr Arbeit bedeutet. Aber was ich mit Kommunikation und Vernetzen meine, ist im Prinzip, dass die Leute zwar weiter in der Verwaltung und auch in der Hierarchie arbeiten, dass es aber egal von welcher Ebene erlaubt ist, aus diesem Kästchen raus zu gucken, mit anderen ins Gespräch zu kommen und sich woanders Ideen zu holen. **Am Ende des Tages arbeite ich nicht mehr, sondern grundlegend anders.**

Und das wird nur möglich, wenn man auch auf den Führungsebenen das Bewusstsein für eine Notwendigkeit für Vernetzung schafft und die Erlaubnis und die Freiheit den Mitarbeitenden gibt. **Um die Mitarbeitenden frei arbeiten lassen, braucht es eine Befähigung der Führungskräfte. Das bedeutet auch, als Führungskraft nicht immer die Kontrolle zu haben, sondern so zu führen, dass es auf die Arbeitsergebnisse ankommt und die Mitarbeitenden angeleitet werden, eigene Wege zu finden, um zu den Ergebnissen zu kommen.**

Communities of practice könnten diesen Ansatz unterstützen. In diesem Format werden Personen, die zu einem bestimmten Thema arbeiten, in regelmäßigen Abständen vernetzt. Das vorrangige Ziel ist, die Leute miteinander in den Austausch zu bringen und zu erfahren, was läuft denn da überhaupt wo anders? Und festzustellen: Ah, das ist ein Problem, das haben die zum Beispiel in der Arbeitsverwaltung genauso wie ich in der Wirtschaftsverwaltung. Lass uns doch mal zusammensetzen.

Um das zu verstetigen, brauche ich vor allen Dingen Menschen, die einen solchen Prozess befördern und das umsetzen, vernünftig moderieren und anleiten. Idealerweise versucht man das **in der Verwaltung aufzubauen, um Verwaltung eben selbst zu befähigen, das zu tun. Dafür müsste ich jemanden von außen einstellen**, der sich in solchen Themenfeldern auskennt und der Verwaltung hilft da eine Kompetenz aufzubauen. Und es müsste eine Stelle geben, die das Ganze ein bisschen im Blick behält. Das ist ja immer das Problem in so einer großen Stadt wie Berlin, dass uns irgendwann der Überblick fehlt.

Um diese Prozesse auch **strukturell zu verankern**, ist eine institutionalisierte Beförderung des kulturellen Wandels notwendig. Zum Beispiel durch einen **Brückenakteur, der nah genug an der Verwaltung ist**, um keine externe Organisation zu sein. Ich brauche jemanden, der aber **trotzdem schnell agieren kann**, der Verwaltung versteht und da eben den Einbettungsprozess sehr gut begleiten kann.

Als förderliche **Rahmenbedingung** würde ich mir wünschen, dass es in der Verwaltung weniger eine Rolle spielt, was ich für ein Titel trage und welches Amt ich bekleide. Im Vordergrund sollte die Anerkennung von **Kompetenz** stehen und eine Offenheit, diese Kompetenz wahrzunehmen und entsprechend zu agieren.