KOMMUNALSALON 2
ALLES EINE FRAGE DER HALTUNG?
EIN SCHNIPSELVORTRAG

DR. ANJA DURDEL, RAMBØLL MANAGEMENT CONSULTING

RAMBØLL

RAMBOLL MANAGEMENT CONSULTING – UNSERE LEISTUNGEN FÜR ÖFFENTLICHE KUNDEN

Regional- und Wirtschaftspolitik

Regional- und wirtschaftspolitische Fragestellungen sowie zugehörige Förderpolitiken, Stadt- und Regionalentwicklung - räumliche Entwicklungsstrategien, EU-Strukturpolitik: EFRE und INTERREG, Wirtschaftsförderung und KMU- Politik, Innovation, Fachkräfte, Nachhaltigkeit, Umweltpolitik, Klimaschutzkonzepte, Bürokratiekostenmessungen

Strategie, Organisations- und Personalentwicklung

Veränderungs- und Fusionsprozesse, Reorganisationen und Prozessoptimierungen, Fragen zur Entwicklung der Führungskultur - Führungskräfteentwicklung, Strategieprozesse, Organisationsuntersuchungen, Teamentwicklung

Bildung, Familie und gesellschaftliche Teilhabe

Frühkindliche und schulische Bildung, Hochschulausbildung, Aus- und Weiterbildung, regionales Bildungsmanagement, Kinder- und Jugendhilfe, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Veränderungen der Generationenbeziehungen, Chancengleichheit von Benachteiligten mit und ohne Migrationshintergrund sowie von Frauen und Männern.

Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik

ESF-Förderprogramme, Integration von Arbeitslosen, Qualifizierung von Beschäftigten und Fachkräftebedarf, Unterstützung von verschiedenen Zielgruppen wie z. B. Langzeitarbeitslosen, Alleinerziehenden, Älteren, Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer, Strafgefangene und junge Menschen an der ersten und zweiten Schwelle des Übergangssystems

1 Blick in die Zukunft

2 Kooperation als Haltung

3 Kooperation als Handwerk

4 Alles eine Frage der Haltung?

“UND WIE SIEHT IHR PERSÖNLICHES SCHLESWIG-HOLSTEIN 2030 AUS, HERR ALBIG?”

“Das ist ein Schleswig-Holstein, in das man zieht… Die Leute wollen zu uns kommen, weil sie hier den Kopf frei haben… Das ist ein Schleswig-Holstein, das sich über eine intellektuelle Wertschöpfung neu aufgestellt hat …. Wir werden die klugen, wir werden die denkenden Menschen aus ganz Deutschland zu uns herholen, weil sie die überfüllten Metropolen leid sind, weil sie keine Lust haben, überteuerte Preise haben…“

Thorsten Albig: www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/L/landesentwicklungsstrategie/regionalkonferenzen_uebersicht.html

ZUKUNFT LÄNDLICHER RÄUME?

TREND NR. 50

Urban Governance – Globale Herausforderungen lokal in Städten lösen

Im Jahr 2030 werden 60% aller Menschen in Städten leben. Obwohl Städte lediglich 2% der Erdoberfläche einnehmen, erzeugen sie etwa 80% der globalen Wirtschaftsleistung, 75% des weltweiten Energieverbrauchs und etwa 70% der globalen Treibhausgasemissionen. Städte sind somit die Bühne, auf der sich viele der wichtigsten Entscheidungen zu Zukunftstrends wie Umwelt, Nachhaltigkeit oder soziale Kohäsion abspielen werden.

Axel Zweck u.a.: Gesellschaftliche Veränderungen 2030. Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II. Düsseldorf 2015, S. 142. www.bmbf.de/files/VDI_Band_100_C1.pdf

KOOPERATION = ZUKUNFT DER POLITISCHEN STEUERUNG

TREIBER FÜR TREND NR. 50

„Urban Governance – Globale Herausforderungen lokal in Städten lösen

- *Defizite der Legitimation, Transparenz und Leistungs-verantwortung von Regierungen und Verwaltungen*
- *mangelnde Erfahrung mit der Leistungsfähigkeit und der richtigen Mischung von verschiedenen Formen der politischen Steuerung, wie etwa von Planungsverfahren,* ***Kooperationsmodellen*** *und Bürgerbeteiligung*
- *…"*

Axel Zweck u.a.: Gesellschaftliche Veränderungen 2030. Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II. Düsseldorf 2015, S. 142 f. www.bmbf.de/files/VDI_Band_100_C1.pdf

KOOPERATION = ZUKUNFT DER POLITISCHEN STEUERUNG

TEILNEHMER A:
„Da stellt sich die Frage: sind unsere Kommunalstrukturen zukunftsfähig?"

TEILNEHMER B:
„Das Stichwort lautet m. E. ‚Interkommunale Zusammenarbeit'. Zwar ein sensibles, aber ein wichtiges Thema, das unbedingt von den zuständigen Landes- und auch Bundesministerien aufgegriffen werden sollte, in Verbindung mit entsprechenden Fördermaßnahmen."
(…)
TEILNEHMER D:
"Provozierend gesagt: Was nützt es aber, wenn die Mandatsträger ‚nur' für ihre Legislaturperiode denken und die Langfristigkeit des Handelns fehlt."

Auszug aus Workshop: Erhalt (…) von Infrastrukturen im ländlichen Raum
Bundesministerium des Innern, Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.): Demografie-Online-Konferenz "Kommunen im Dialog". Projektbericht, Berlin 2012, S. 20. www.demografie-online-konferenz.de

1 Blick in die Zukunft

2 **Kooperation als Haltung**

3 Kooperation als Handwerk

4 Alles eine Frage der Haltung?

KOOPERIEREN

"Die gute Alternative ist eine anspruchsvolle und schwierige Art der Kooperation. Sie versucht, Menschen zusammen zu bringen, die unterschiedliche oder gegensätzliche Interessen verfolgen, die kein gutes Bild voneinander haben, verschieden sind oder einander einfach nicht verstehen. Die Herausforderung besteht darin, auf andere Menschen nach deren eigenen Bedingungen einzugehen."

Richert Sennett: Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin 2012, S. 18.

Visuelle Protokolle für DKJS

VERLUSTÄNGSTE

TEILNEHMER A:
„Wir scheitern regelmäßig an den Egoismen der kommunalen Mandatsträger. Ängste, Verlust von Einfluss und Infrastruktur beherrschen die Diskussion."

TEILNEHMER B:
„Egoismus gehört zum Menschen nach dem Motto ‚Wenn jeder an sich denkt, dann ist an alle gedacht'. Genau das gilt es zu überwinden."

Auszug aus Workshop: **Wie bringt man Kommunalpolitiker dazu, das Thema Demografie anzunehmen?**
Bundesministerium des Innern, Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.): Demografie-Online-Konferenz "Kommunen im Dialog". Projektbericht, Berlin 2012, S. 18. www.demografie-online-konferenz.de

VORURTEILE

*"Das Klischee stimmt, dass **Verwaltung echt langsam** ist. Ich finde es auch nach wie vor schwierig, das wir keine richtige Anbindung an die Bereiche haben. Da hätte ich gedacht, dass das besser klappt. Es ist immer nur punktuell. Verwaltung ist langsam, verschwendet Zeit – und die Anbindung an die Bereiche ist nicht regelmäßig und dauerhaft."*

Verantwortliche Aktionsfeld Bildungsmonitoring einer LvO-Kommune. Unveröffentlichtes Material Rambøll Management Consulting, 2012.

FREMDARTIGE STRUKTUREN

*"Aber auch Pinkert stieß auf Resonanz, als sie entgegnete, dass Kulturinstitutionen **oft extrem hierarchisch** organisiert seien und in ihrer Personalstruktur oftmals veraltet, weshalb sie den Veränderungsbedarf weniger aufseiten der Schulen, denn aufseiten der Kulturinstitutionen vermute. Eine Pädagogin, die für eine Oper arbeitet, berichtete von den großen Schwierigkeiten, in diesen Strukturen mit neuen Ideen zu landen. "*

Rahel Puffert: Unerfüllt und trotzdem lehrreich. In: Forum K&B (Hrsg.): Kooperationsprozessor – Gemeinsam etwas bewegen. Berlin 2014, S. 176. www.kulturagenten-programm.de

ZIELLOSIGKEIT

"Das ist böse gesagt, ohne Konzept los zu ziehen. Dieses auf Zuruf Arbeiten - das geht nicht. Im Nachhinein habe ich das gemerkt. Mal hier was zu machen und da was zu machen. Das läuft nicht zusammen und das haut nicht hin…"

(Verantwortliche Aktionsfeld Bildungsmonitoring einer LvO-Kommune. Unveröffentlichtes Material Rambøll Management Consulting, 2012.)

TABUS

"Eine Institution […] [fordert] für die Annehmbarkeit von Aussagen in ihrem Rahmen zusätzliche Zwänge […]. Diese wirken wie Filter auf die Kräfte des Diskurses, sie unterbrechen die möglichen Verbindungen der Kommunikationsnetze: Es gibt Dinge, die man nicht sagen darf. Sie privilegieren auch bestimmte – manchmal eine einzige – Klasse von Aussagen, deren Vorschrift den Diskurs der Institution charakterisiert: Es gibt ‚zu sagende' Dinge und eine bestimmte Weise, sie zu sagen…"

(Jean-Francois Lyotard: Das Postmoderne Wissen. Wien 19943., S. 60)

1 Blick in die Zukunft

2 Kooperation als Haltung

3 **Kooperation als Handwerk**

4 Alles eine Frage der Haltung?

INTERPROFESSIONALITÄT ALS GRUNDLAGE FÜR KOOPERATION

Interprofessionelle Kompetenz ist …

- Bereitschaft (Haltung) und
- Fähigkeit (Kompetenz)
- eigenes Handlungsfeld (Auftrag)
- mit anderen abzustimmen.

Thomas Coelen: Ganztagsbildung im Rahmen einer kommunalen Kinder- und Jugendbildung. In: Bleckmann, Peter; Durdel, Anja: Lokale Bildungslandschaften. Wiesbaden 2009, 89 – 104.

WISSEN, WER MAN IST

Die eigene Organisation zu verstehen ist die Voraus-setzung dafür, selbstbewusst in Kooperationen einzutreten:

- Kernkompetenzen
- Kernschwächen
- Kernressourcen (…ohne die Erfolg ausbliebe)
- Alleinstellungsmerkmal (USP)
- Glaubenssätze

INTERESSE

"Gegenseitiges Kennenlernen der Arbeitsgebiete war zu Anfang das Ziel. Was macht der andere eigentlich? Was passiert eigentlich in dem Arbeitsfeld des Jobcenters? Was passiert im Bereich Schule und Sport? Dann ging es natürlich darum, eine Bestandsaufnahme zu machen: Was gibt es eigentlich schon alles in dem Stadtteil?

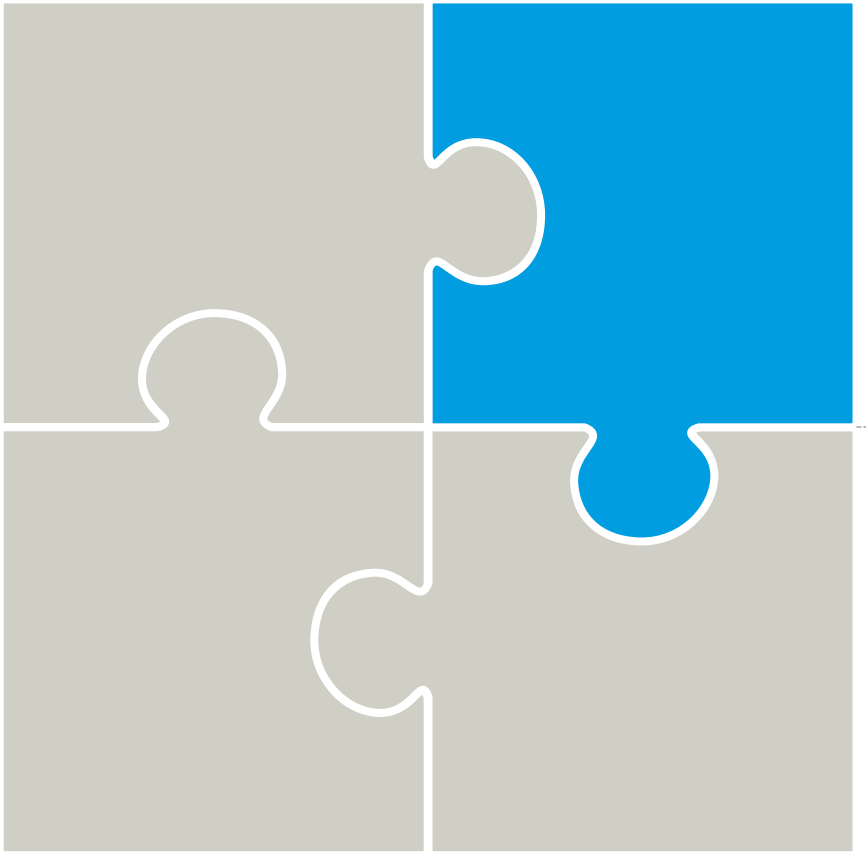
Und dann zu schauen, wie man Ressourcen zusammenbinden kann und daraus dann eine besser abgestimmte Zusammenarbeit hinbekommen kann."

Mitarbeiterin Stadtteilteam einer LvO-Kommune. Unveröffentlichtes Material Rambøll Management Consulting, 2012.

SICH ERGÄNZEN

Infrastruktur
Bildungseinrichtungen
Mehrgenerationenhaus
Gemeindehäuser
Sportplätze
Kirchen
...

Einwohnerinnen und Einwohner



Zuständigkeit
Politik und Verwaltung,
Praxis und Steuerung
Jugend und Schule
Bildung und Soziales
Finanzen und …

Kompetenzen
Fachlichkeit
Strategie
Personalentwicklung
Öffentlichkeitsarbeit
...

KLARE, GEMEINSAME ZIELE!

"Ziel unseres Netzwerkes ist es, Kinder und Jugendliche bestmöglich individuell zu fördern, so dass niemand zurückbleibt. Alle Schulen sind Offene Ganztagsschulen und bieten ein freiwilliges, zusätzliches Betreuungs- und Bildungsangebot des Schulträgers in Zusammenarbeit mit vielen Kooperationspartnern."

=> MUTIG ENTLANG MESSBARER ZIELE ARBEITEN!

1 Blick in die Zukunft

2 Kooperation als Haltung

3 Kooperation als Handwerk

4 **Alles eine Frage der Haltung?**

KOOPERATION: HANDWERK, ABER AUCH HALTUNG!

*"Entwicklung, ist nur möglich in der **konkurrierenden Interaktion** von potentiell **gleichberechtigten** Systemen. […] Entwicklung […] beruh[t] auf […] dem divergierenden Impuls in **riskanter Selbstaufhebung**, ein prinzipielles Ungleichgewicht von Innen und Außen dahingehend umzumünzen, dass auf höherem Niveau ein dynamischer Austausch zwischen den Systemen möglich wird. […] Der Lösungsweg jedenfalls kann als ein **dynamischer Weg** durch ein Netzwerk angesehen werden, dessen **Knotenpunkte die Expertensysteme** sind und der im ganzen nach Regeln einer kognitiven Struktur verläuft, deren Hauptgesetz der beliebige Wechsel der Systemreferenz ist. […] Dieses Gesetz besagt, dass das Teilsystem, das **soeben noch untergeordnet** war, im nächsten Lösungsschritt das **übergeordnete System** sein kann."*

Norbert Meder: Der Sprachspieler. Köln 1987. S. 120 f.

KOOPERATION: HALTUNG, ABER AUCH HANDWERK!

"Zusammenarbeit, ja allein schon Koordination zwischen selbständigen Akteuren verläuft immer schwierig. Dennoch suchen Wissensarbeiter und Projektemacherinnen in gestalterischen Berufen den Kontakt mit Kollegen und die Anregung durch andere, ähnlich kreativ fordernde Berufe. […] Verborgen bleibt auf den ersten Blick, dass der Erfolg solcher Konfigurationen eine weitere Kulturtechnik voraussetzt – das ***Kuratieren von Umständen der Zusammenarbeit.****"*

Michael Hutter: Abgrenzen, Aufheben, Werten: Welche Faktoren dem Entstehen von Neuem förderlich sind. In: WZB Berlin für Sozialforschung Professorin Jutta Allmendinger ph.D. (Hrsg.): Wie Neues entsteht. Kontexte und Konsequenzen von Innovation. WZB-Mitteilungen, Heft 145, September 2014. (online verfügbar) S. 7 f.

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Dr. Anja Durdel
Business Managerin

T 030 302020-208
M 0151 58015-208
E anja.durdel@ramboll.com

Rambøll Management Consulting GmbH
Saarbrücker Str. 20/21
10405 Berlin
www.ramboll.de/management-consulting