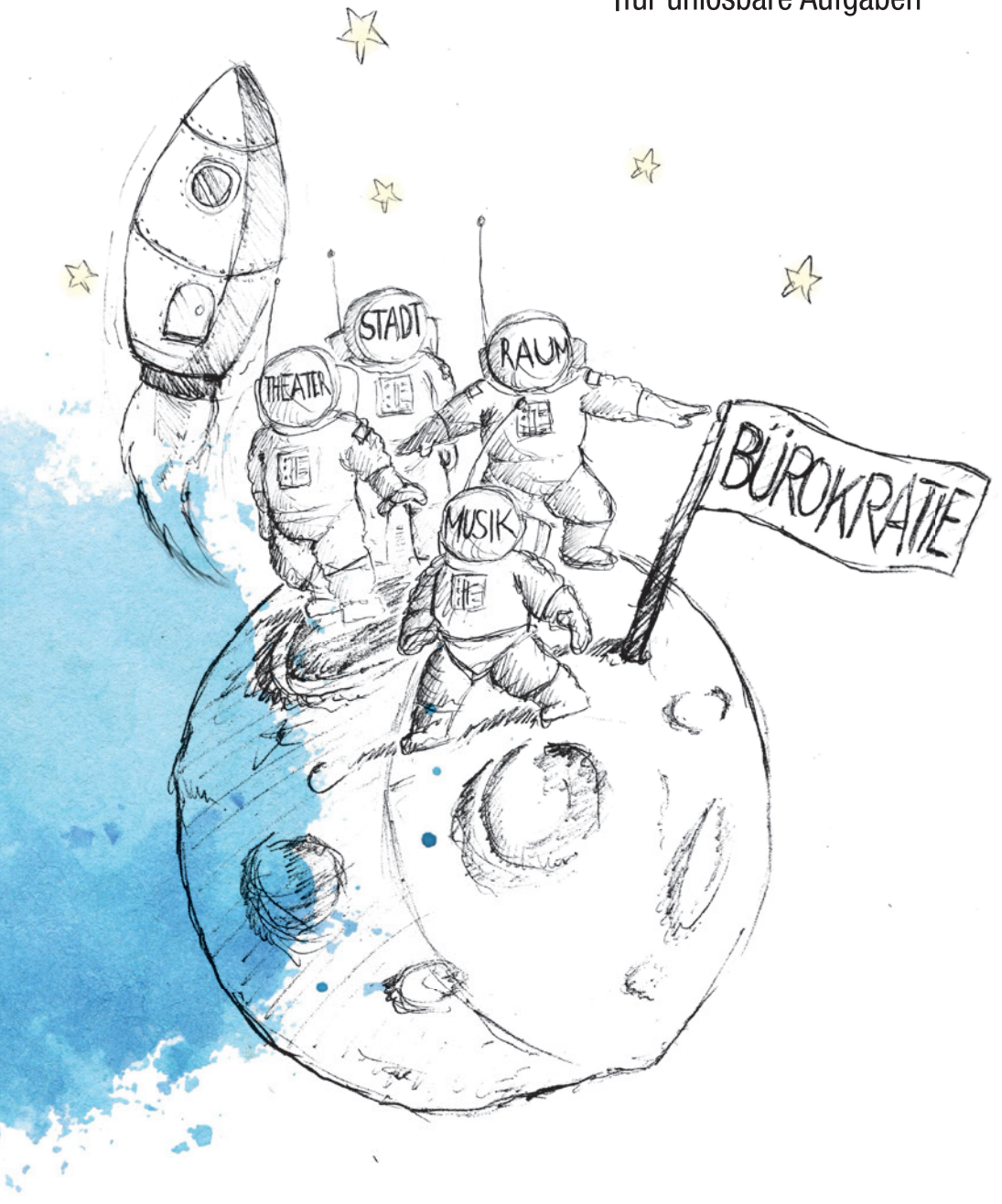


AMT | für unlösbare Aufgaben



Julia Wartmann

Musikmanagement



Matthias Burgbacher

Stadtforschung



Petra-Leonie Pichler

Theater



Lilia Kleemann

Architektur



KURZZUSAMMENFASSUNG

Das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN ist im Rahmen des Projekts PHASE XI – eine Expedition mit der Kultur und Kreativwirtschaft entstanden. Insgesamt wurden in acht Labs – in ganz Deutschland – relevante Themen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aus dem Blickwinkel der elf Kreativbranchen betrachtet.

Das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN erarbeitet kreative Lösungen für bürokratische Prozesse.

Federführend in diesem Lab

Petra-Leonie Pichler, Theater
Matthias Burgbacher, Stadtforschung
Julia Wartmann, Musikmanagement
Lilia Kleemann, Architektur

Willkommen auf unserer Expedition durch die Galaxie der Bürokratie! In dieser kleinen Publikation wollen wir unsere Ergebnisse, Gedanken und Anregungen teilen.

PHASE XI ist ein Projekt des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes im Rahmen der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung.



GLIEDERUNG

1. Von der Idee zur Wirklichkeit	S. 06	8. Ein Blick in die Zukunft	S. 47
		Die Steuererklärung 2020	
2. Ein kulturwissenschaftlicher Exkurs zum Mond oder was wir über Interviews gelernt haben	S. 12	9. Nicht nur Astronauten wünschen sich eine Task Force.	S. 50
		Ein Gedankenexperiment	
3. Warum ich Vorurteile unbedingt verurteile!	S. 17	10. Raumzwischenutzung? Wir sprechen Ihre Sprache.	S. 54
Eine Imagekampagne für die Bürokratie		Oder die große Kunst, alle Beteiligten sinnvoll mit einzubeziehen.	
4. Die Architektur der Kommunikation	S. 24	11. Warum darf ich bis 24 Uhr einkaufen, aber nur bis 16 Uhr meinen Reisepass verlängern?	S. 58
7 Thesen zur Schlagkraft der Raumgestaltung			
5. Wurden Sie heute schon wertgeschätzt?	S. 32	12. Ich sehe was, was du schon kannst. Best Practice Beispiele für Kreativität in der Bürokratie	S. 62
Der Award für bürokratisches Heldentum			
6. Das Mindset des vermeintlichen Bürokraten	S. 36	13. Das Geheimnis von Heidelberg	S. 66
Ein Exkurs über das Wort Verantwortung. Die 10% Utopie		Oder warum Das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN noch nie so wunderschön gescheitert ist wie in Heidelberg.	
7. Warum Digitalisierung mehr bedeutet, als nur alte Dokumente zu scannen und dann online zu stellen.	S. 42	14. Die kleine Schule der Abschlussgedanken	S. 69

VON DER IDEE ZUR WIRKLICHKEIT

VON LEONIE PICHLER

06

»Wenn ich Angst vor einem Thema habe, dann weiß ich, dass es meines ist.«

Leonie Pichler

Dieser Grundsatz begleitet mich in meiner Theaterarbeit. Ich finde Angst einen guten Indikator für Themen, die noch verhandelt werden müssen. Als es um die verschiedenen Labs von Phase XI ging und die Themen vorgestellt wurden, habe ich erst einmal überlegt: Welches Thema passt zu mir?

Ernährung? Nein

Mobilität? Vielleicht

Haßbloch? Ja, spannend

Bürokratie? Niemals

Ländlicher Raum? Okay, da gäbe es noch ein Trauma zu überwinden

Glaube? Eher nicht

...

Bürokratie hatte ich schon im Alltag nicht gerne, der Aufwand für die Verwaltung eines Lebens kam mir immer absurd vor. Warum sollte ich diesem Thema Monate meiner Zeit widmen? Das wäre wirklich absurd. Meine Freund*innen würden mich geradezu auslachen. Doch als ich weiter darüber nachdachte, musste ich an meinen (zugegebenermaßen etwas einseitig literarischen) Briefwechsel mit dem Finanzamt denken. Um mir diese lästige Arbeit zu versüßen, habe ich angefangen faktische Fragen wie: »Warum mussten Sie zum Schreiben diese Stückes nach Schweden fahren?« poetologisch zu beantworten und darüber zu sinnieren, warum der Schreibende Einsamkeit sucht usw. und so fort.

Ich ging die Briefe durch und fand folgendes Anschreiben vom 15.3.2016:

Auxburg, 15.3.2016

Bezüglich der Steuererklärung 2014

Nr. 9268064xxxx

Sehr geehrte Frau XXX,

vielen Dank für Ihre Hinweise und Ihre Frist. Ich habe die Zeit genutzt, um mich mit der Steuer auseinanderzusetzen und mich beraten zu lassen.

Für Künstler gibt es eine gewisse „Angst“ vor der Steuer und der Bürokratie. Ob diese Angst vererbt, klischeehaft oder zeitgemäß ist, sei dahingestellt.

xxx

Es geht in meiner Arbeit nicht um einen finanziellen Gewinn, sondern viel um die etwas belächelte Ideologie. Momentan ist mein Beitrag für die Gesellschaft noch ein künstlerischer und kein finanzieller, aber ich hoffe, dass sobald ich mehr verdienen werde, ich gerne Steuern zahlen werde, weil ich das deutsche System durchaus schätze.

Ich hoffe, dass ich alles schlüssig aufzeigen konnte und meine Überschussrechnung nun auch mein tatsächliches Einkommen reflektiert.

In Zukunft wird meine Steuererklärung von der kleinen Firma XXX eingereicht werden. Das erspart sicher Ihnen und mir viel Zeit. Es gibt zu viele Dinge, von denen ich nichts verstehe und die wohl auch im stetigen Wandel sind.

Liebe Grüße und Danke für ihre Arbeit,

L. Pichler

PS: "Wenn Banker Banker treffen, reden sie über Kunst. Wenn Künstler Künstler treffen, reden sie über Geld." Oscar Wilde

07

Da stand es schwarz auf weiß. Ich empfinde Angst für die Steuer und Bürokratie. Ich rollte ein mal die Augen für mich selber, schnaufte theatralisch aus und beschloss, dass Bürokratie also mein Thema werden würde. So sei es.

Woher kam diese Angst? Warum be-reiten mir bürokratische Tätigkeiten geistige Blockaden?

Ich dachte an Kafka, der für mich alles Bedeutende zur Bürokratie gesagt hatte. Seine Aufgabe war es aber auch nicht, die Bürokratie durch kreative Prozesse neu zu beleuchten. Seine Aufgabe war es, eine Sprache für das Leid der Bürokratie zu erfinden. Er hat seine Aufgabe vorbildlich gelöst. Ich war mir mit meiner noch unsicher.

Das Thema wurde immer größer in meinem Kopf. Manche Ängste lassen sich lokalisieren. Ich weiß, dass viele Vorbehalte aus meiner Angst vor Entmenslichung in der Verwaltung kommen. Ich musste an die bürokratischen Hochleistungen des Dritten Reiches denken und wie jeder nur seine Pflicht erfüllt hat. Ich dachte an Hannah Arendt und »Die Banalität des Bösen«. Bürokratie ist kein System, in dem Ausnahmen, Menschlichkeit, Sprache, Humor oder Individu-

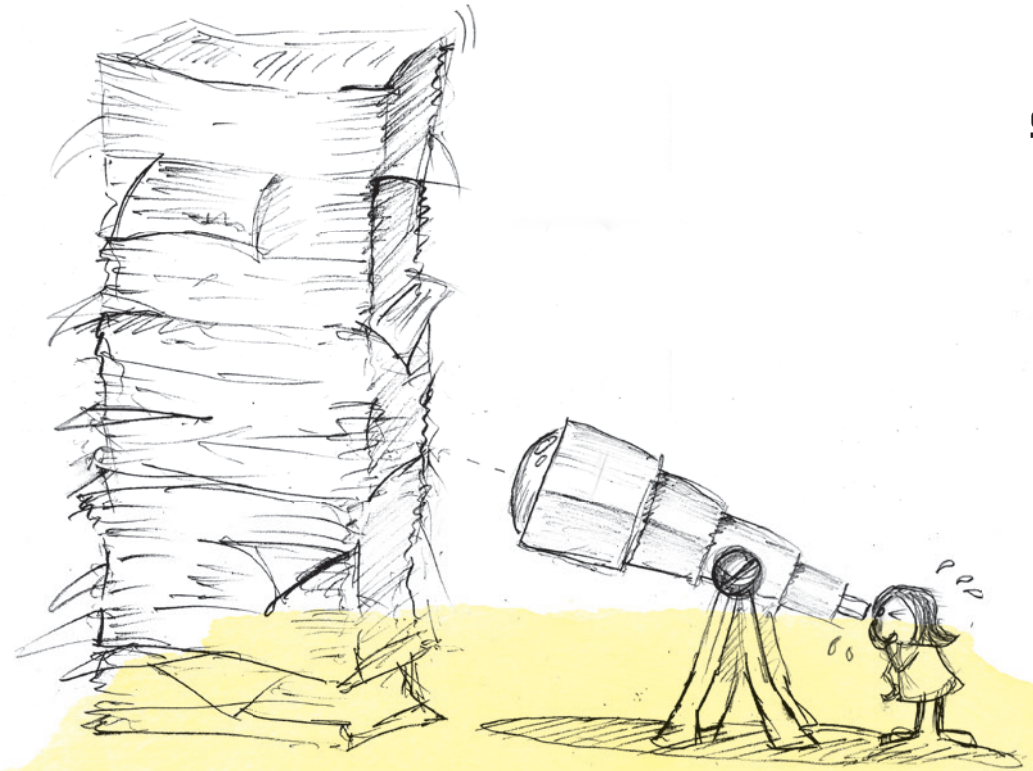
alität eine große Rolle spielen. Bereits die Gestaltung von Behörden stellt mich vor große menschliche Fragen.

Na gut, dachte ich, dann wird das das Ziel sein:

»Wie bekommen wir Menschlichkeit, eine ansprechende Sprache, Wertschätzung, Design, Humor und Identifikation in die Bürokratie? Eine unlösbare Aufgabe? Es galt also das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN zu gründen.«

Leonie Pichler

Matthias interessierte sich glücklicherweise auch für den Bürokratiewahnsinn und so waren wir schon zu zweit und das reicht oft um eine Realität zu erschaffen. Etwas später kamen noch Julia und schließlich Lilia dazu und wir waren zu viert und damit eigentlich unaufhaltsam.





Das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN für zwei Wochen im Wirtschaftsministerium

Anfang des Jahres verfestigten sich die ersten Ideen und Herangehensweisen in Berlin. Wir beschlossen erst mal eine längere Research-Phase voranzustellen, um nicht unseren eigenen Klischees zu erliegen. Was war diese Bürokratie wirklich? Wer waren Bürokraten? Wie sieht es auf der anderen Seite vom Tisch aus? Wir hatten eine Mission! Fremde Welten galt es zu erkunden. Sowa kann nie langweilig sein.

Ich wurde mit meiner Kunst-Blase als Helm für zwei Wochen ins Bundeswirtschaftsministerium geschickt, um dort bürokratische Luft zu schnuppern und Experteninterviews zu führen.

Die Erkenntnisse waren verblüffend für uns alle. Die Bürokraten lieben ihre Bürokratie. Sie haben lieber etwas dreimal abgeheftet, als dass eine Lücke in der Dokumentation ihrer Handlungen

aufklafft. Sie fühlen sich dem Steuerzahler gegenüber verpflichtet, sorgsam und stets nachvollziehbar mit den Ressourcen umzugehen. Sie sind loyal, strukturiert und ordnungsliebend. Sie empfinden den bürokratischen Aufwand als ihre demokratische Pflicht.

Das zu erfahren war wirklich heilsam.

»Es gab also einen Kern der Bürokratie, der gut und schützenswert ist. Bürokratie wurde noch nicht komplett ad absurdum geführt. Es gab einen Kern, auf den man aufbauen konnte.«

Leonie Pichler

Trotzdem galt es noch viel zu hinterfragen, und so haben wir Angefangen Fragen zu stellen. Fragen an Expert*innen, Behörden, Bürger*innen und uns. Folgendes konnten wir lernen:

EIN KULTURWISSENSCHAFTLICHER EXKURS ZUM MOND ODER WAS WIR ÜBER INTERVIEWS GELERNT HABEN.

VON JULIA WARTMANN

12

Was geschieht, wenn wir Wissenschaft, Verwaltung und Kultur- und Kreativwirtschaft vereinen? Wie kann Bürokratie kreativer werden? Oder hat sie es überhaupt nötig?

Zeitungs- und Fachartikel bilden mitunter ein ernüchterndes Stimmungsbild ab (hier unsere Top 5 zur Frage: »Warum wird Bürokratie kein Olympia-Gold holen?«):

- ▶ Bürokratie ist aus Sicht von Unternehmensgründern in Deutschland die größte Belastung.
(Studie der staatlichen Förderbank KfW, 2017)
- ▶ 92 Prozent der deutschen Mittelständler (N=400) stufen die Bürokratiebelastung als hoch bis sehr hoch ein.
(TNS Emnid, 2015)
- ▶ »Bürokratie bremst Integration« heißt es in der Schlussfolgerung der Studie »Städte und Gemeinden in der Flüchtlingspolitik. Welche Probleme gibt es – und wie kann man sie lösen?«
(Stiftung Mercator, 2017)
- ▶ Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre.
(Institut für Demoskopie Allensbach, 2017)
- ▶ Viele Ärzte empfinden den bürokratischen Aufwand als große Belastung, manche hält es sogar davon ab, sich selbstständig zu machen. (Ärztemonitor, 2016)

13

Das ist die unternehmerische Perspektive. Wie denken zudem Verwaltungsmitarbeitende selbst und Bürger*innen? Wir möchten erfahren, was bereits besonders gut läuft und an welcher Stelle es den wahrgenommenen Bruch zwischen der Arbeit in der Verwaltung und zu den Bürger*innen gibt. Wir fragen:

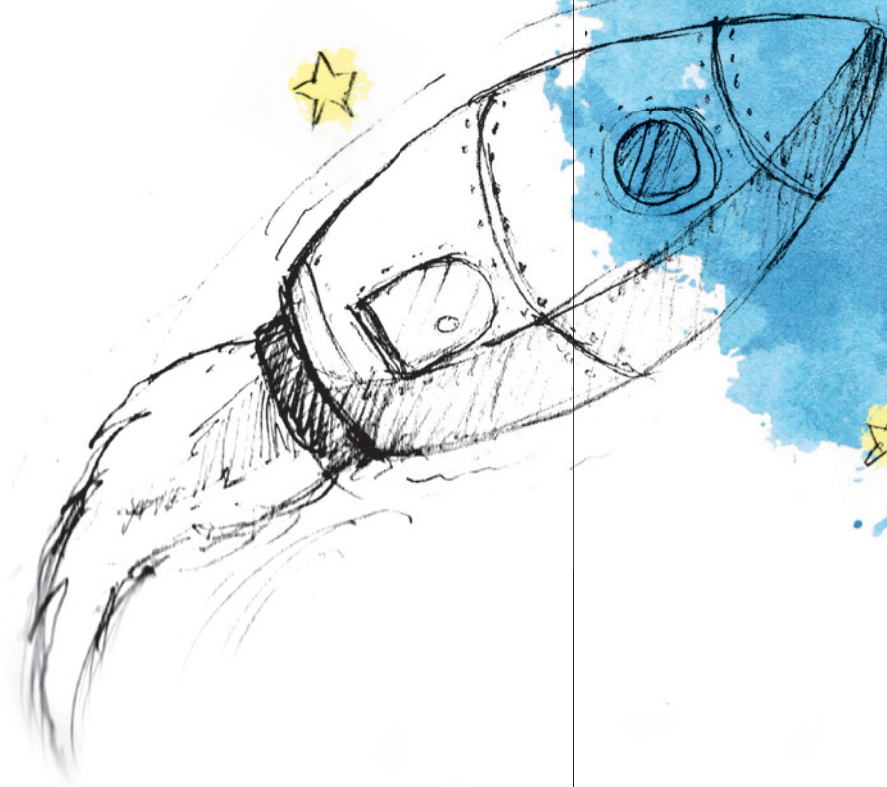
1. Wie kann aus Sicht unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Beschäftigte auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene, Kunden wie Unternehmen der Industrie, Verbände und Vereine, Bürgerinnen und Bürger) Bürokratie kreativer gestaltet werden?
2. Welche Kreativitätspotenziale gibt es?
3. Welche Kreativitätspotenziale können künftig gestärkt werden?
4. Was wird benötigt, um kreative Prozesse anzusteuern?

Ich werte zusammen mit Leonie, Matthias und Lilia 12 Experteninterviews, Leonies Praktika im Bundeswirtschaftsministerium und bei der Stadt Heidelberg, hunderte Facebook-Kommentare, weltweite Best Practice-Beispiele, Einträge auf unserer Plattform <http://deutschland.brauchtdich.com>, Fragebögen und Gespräche bei unserer Learning Journey im Juli und aus dem AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN in Heidelberg im Oktober 2017 aus.

*An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Interviewpartner*innen und Kommentator*innen und Querdenker*innen für ihre Redebereitschaft und Offenheit bedanken.

**»Wir stellen fest:
Die kulturelle
Mondlandung ist
zum Greifen nah.«**

Julia Wartmann



Wir, ja, wir alle, schöpfen das Potenzial bisher nur unzureichend aus oder stehen uns aus Gewohnheit, einem Denken in »Das war doch schon immer so« oder »Da kann ich nichts machen« selbst im Weg. Was wir brauchen, ist ein partizipativer Prozess, ein kollaboratives Miteinander, das alle Stakeholder einbezieht und sich folgenden Werten bewusst ist:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. Wertschätzung | 6. Identifikation |
| 2. Vertrauen | 7. Innovationsbereit- |
| 3. Flexibilität | schaft (insbesondere |
| 4. Teamgeist und ver- | im Zuge der Digitali- |
| netzendes Denken | sierung) |
| 5. Motivation | 8. Transparenz |

Um welche Themen genau würde es also gehen?

- ▶ eine gemeinsame sprachliche Ebene zwischen Verwaltung und Bürger*innen
- ▶ einen anerkennenden Erfahrungsaustausch
- ▶ offene, wertschätzende Räume
- ▶ Flexibilität in Personaleinsatzplanung, Mittelverwendung und Zeitgestaltung
- ▶ Beschleunigung von Entscheidungsprozessen
- ▶ Abbau von Vorurteilen

Also machten wir uns an das gedankliche Werk und begannen über Lösungen nachzudenken.

WARUM ICH VORURTEILE UNBEDINGT VERURTEILE!

EINE IMAGEKAMPAGNE FÜR DIE BÜROKRATIE

VON MATTHIAS BURGBACHER

Als ich zu Beginn des Projektes beauftragt wurde, Alternativen für Bürokratie zu finden, habe ich mir unterschiedliche Fragen gestellt: Was ist Bürokratie eigentlich? Was ist Bürokratie für mich? Wie empfinde ich Bürokratie?

Meine Antworten: Gängelung, Zeitverschwendung, unnötig komplizierte Prozesse, kein Raum für Individualität.

**»Das Hilfsbild für unser Projekt war
also sehr schnell gefunden: der
Passierschein A38 aus Asterix und
Obelix. Zwei Menschen sollen dadurch
in den Wahnsinn getrieben werden,
dass sie auf einem Amt ein bestimmtes
Formular beantragen sollen. Diese
Szene kennt jeder. Nicht nur aus dem
Comic-Heft, sondern aus der Realität.«**

Matthias Burgbacher

Aber sah das nur ich so? Oder wir alle? Also fragten wir Menschen in unserem Umfeld, in den sozialen Netzwerken und auf den Learning Journeys. Was ist Bürokratie für euch? Wie empfindet ihr Bürokratie?

Die Antworten: Gängelung, Zeitverschwendung, unnötig komplizierte Prozesse, kein Raum für Individualität.

Der Fall war also völlig klar: Bürokratie ist schlecht und gehört abgeschafft. Alternativen müssen her! Dazu sind wir ja jetzt da.

Okay, wir brauchen also eine Alternative zur Zeitverschwendung. Weniger Formulare und weniger Daten, wenn man irgendetwas beantragen möchte.

Die Antwort von Menschen, die sich mit so etwas auskennen: Das Ausfüllen von Formularen kostet zwar im ersten Moment mehr Zeit als bspw. eine E-Mail mit dem gleichen Anliegen zu schreiben, verhindert aber, dass noch x-mal nachgefragt werden muss. Am Ende spart ein strukturiertes Verfahren also Zeit. Mist, 1:0 für die Bürokratie.

Dann wenigstens eine Alternative für die mangelnde Individualität. Das ist einfach: mehr individuelle Entscheidungen! Da wurden wir gleich mit zwei Problemen konfrontiert: Zum einen kosten individuelle Entscheidungen wieder erheblich mehr Zeit (das wollten wir doch verhindern) und zum anderen gibt es Länder, in denen es sehr viele individuelle Entscheidungen gibt. Nicht ganz zufällig sind das Länder, denen auch ein hohes Maß an Korruption nachgesagt wird. Stimmt, nach welchen Kriterien wird denn individuell entschieden? Nach dem sozialen Status? Nach Hautfarbe oder Geschlecht? Nach der Laune der Sachbearbeiterin? Nicht die beste Idee! Vielleicht ist das mit der Individualität auch nicht der beste Ansatz, denn:



So langsam dämmert es mir. Diese Bürokratie ist vielleicht gar nicht so schlimm, wie ich dachte. Ich versuche mich an mein Soziologiestudium zu erinnern. Was hatte Max Weber über Bürokratie gesagt? Die Bürokratie verhindert, dass Einzelne in Form von willkürlichen Entscheidungen bevorzugt oder benachteiligt werden, weil sich alle an die gleichen Spielregeln halten müssen. Das Gegenteil von Bürokratie ist also Willkür. Nicht die beste Alternative!

Ein Versuch noch: Warum muss denn immer alles so furchtbar reglementiert sein? Es muss ja nicht gleich willkürlich sein. Aber es gibt doch Regeln und Gesetze, die uns alle nerven! Bei einer Raumzwischenutzung muss man zwei Fluchtwege nachweisen, obwohl doch eh nicht so viele Leute meinen PopUp-Store besuchen werden.

Antwort aus dem Bauamt: Sobald auch nur jemand umknickt, werden wir verklagt. Hm...

Wie wäre es dann hiermit:

Wenn hier in Heidelberg ein mal schönes Wetter ist, muss man sich dann so penibel an die Sperrzeiten für Außengastronomie halten? Die Antwort aus dem Ordnungsamt ist der aus dem Bauamt ähnlich. Die ersten, die bei uns anrufen, sind die Nachbarn!



Okay, es gibt also die Fälle, in denen Bürokratie Willkür verhindert und den Gleichheitsgrundsatz sichert. Und es gibt einige Fälle, in denen Bürokratie dadurch entsteht, dass jeder auf sein Recht pocht und wir Dinge nicht zwischenmenschlich regeln.

Natürlich möchte ich jetzt nicht alles schönreden. Es gibt sicherlich vieles an der Bürokratie, was man verbessern kann und muss. Aber für einen Teil der Bürokratie scheint zu gelten, dass nicht die Bürokratie Alternativen braucht, sondern wir Menschen alternative Herangehensweisen an die Bürokratie brauchen. Vielleicht wäre ich auf dem Amt weniger frustriert, wenn mich jemand mit solchen Gedanken konfrontieren würde. Vielleicht würde ich mich künftig weniger über das Ordnungsamt oder die Bedienung aufregen, die mich um 23 Uhr nach drinnen bittet, wenn ich hinterfragen würde, warum sie das tun.

Vielleicht sollte das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN all diese Erkenntnisse auf Postkarten drucken und an die Menschen verteilen, damit wir nicht nur die Bürokratie, sondern auch unsere eigene Einstellung hinterfragen, denn Bürokraten sind immer die Anderen!



**»Wir brauchen
mindestens so
dringend Alternativen
für unsere Vorurteile
wie Alternativen für
Bürokratie.«**

Matthias Burgbacher

AHT
für unlösbare Aufgaben

**„Hmm..als nächstes ist der
attraktive, junge Mann mit
den Tattoos an der Reihe.
Hi, wie kann ich helfen?“**

Das Gegenteil von Bürokratie ist Willkür.

AHT
für unlösbare Aufgaben

**„Entschuldigen Sie bitte,
dass ich hier trotz ihres
Bekanntheitsgrades keine
Ausnahme machen möchte.“**

Bürokratie sichert den Gleichheitsgrundsatz in Deutschland.

DIE ARCHITEKTUR DER KOMMUNIKATION

SIEBEN THESEN ZUR SCHLAGKRAFT DER RAUMGESTALTUNG

VON LILIA KLEEMANN

24 **Und, wie fühlst du dich?** Diese Fragen haben wir den Menschen gestellt, die uns im Behördenzimmer der Zukunft besucht haben.

Die Wirkung von Räumen begleitet uns überall im Alltag. Wir fühlen uns in Räumen entweder wohl, werden neugierig, aufmerksam, ruhig, fühlen uns geschützt oder persönlich angesprochen – und manchmal auch genau das Gegenteil: unwohl, ungeschützt, nicht verstanden oder sogar beobachtet.

Ständig fällt mir im Alltag auf, wie Räume uns beeinflussen.

Und ganz besonders am Arbeitsplatz, an dem die meisten Menschen mehr als ihr halbes Leben verbringen ...

»Raumgestaltung in privaten Räumen und jungen Firmen wurde in den letzten Jahren zunehmend wichtiger, da man mehr und mehr den Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Produktivität bzw. Gesundheit verstand. Gestaltung sollte also in ganzheitlichem Sinne den organisatorischen Zweck und das Bedürfnis der Menschen berücksichtigen.«

Lilia Kleemann

3. | WARUM ICH VORURTEILE UNBEDINGT VERURTEILE!





Genau aus diesem Grund hat mich das Thema unseres Labs so interessiert. Das bürokratische Umfeld, in dem es in Bezug auf die Kommunikation (online, offline und räumlich) noch sehr unemotional und karg zugeht.

Räume, die als Anlaufstelle für Bürger*innen dienen, den Bezug zur Stadt herstellen und das Gefühl zur Stadt prägen.

Bürokratische Abläufe, die zentraler Punkt unserer Ordnung und Sicherheit hier in Deutschland sind – aber auch von uns Deutschen ein Bild prägen, das kompliziert, unfreudig, humorlos und starr ist. Und warum ist das so? Weil es immer so war.

Genau diesen Eindruck haben wir zum Anlass genommen, einmal genauer hinzusehen.

Um deutlich zu machen, was Raumwirkung mit Kommunikation, Identifikation und Wertschätzung zu tun hat, habe ich 7 Thesen aufgestellt, die ich den Menschen während unserer Ausstellung als Gedanken mitgegeben habe:



7 THESEN

1.
»Bewegung im Raum sorgt für Bewegung im Kopf«
2.
»Die Größe des Tisches bestimmt den zwischenmenschlichen Abstand«
3.
»Unterschiedliche Aufgaben brauchen unterschiedliche Raumsituationen«
4.
»Räume müssen nicht Arbeitsabläufen, sondern Menschen gerecht werden«
5.
»Ein persönlicher Raum schafft Nähe, ein trister Raum Distanz«
6.
»Jeder hat das Bedürfnis nach Wertschätzung. Auch ein Raum kann Wertschätzung ausstrahlen«
7.
»Ganzheitliche Raumgestaltung schafft Orientierung und Ruhe«

30



Diese Thesen und der erlebbare Raum haben die Menschen zum Nachdenken und Mitfühlen bewegt. Alle sind gerne in unsere Räume gekommen, haben sich interessiert, haben sich hingesetzt und wohlgefühlt, haben nachgefragt und fühlten sich wertgeschätzt. Innerhalb von zwei Tagen hatte ich den Eindruck, wir schufen eine kleine Urlaubsinsel, eine kleine neue Welt innerhalb des Rathauses. Und alle haben den Raum vermisst, als wir ihn wieder abgebaut hatten.

Über das Erleben wurde es möglich, konkrete Wünsche zu formulieren und Pläne zu schmieden. Und ich werde hoffentlich schon bald eine permanente Inspirationsinsel für das Heidelberger Rathaus zaubern. Seid gespannt ...

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit, Herr Dr. Würzner!

31



WURDEN SIE HEUTE SCHON WERTGESCHÄTZT?

DER AWARD FÜR BÜROKRATISCHES HELDENTUM

VON JULIA WARTMANN

32

Das Gefühl, wenn du junge Menschen siehst, die sich die Seele und das Herz aus dem Leib singen oder spielen, ist einzigartig. Gänsehaut umtreibt mich allein bei dem Gedanken – und dass obwohl ich die schönste Aufgabe überhaupt habe, jedes Jahr unzählige junge Talente zu fühlen, zu ehren, mit ihnen Wertschätzung und Motivation zu teilen. Routine? Auf keinen Fall! Das Publikum tanzt, lacht, weint – und schließlich: Es feiert seine Held*innen, die local heroes der populären Musik. Ähnlich, so ist es in meiner Phantasie, muss es Schauspieler*innen bei der Oscar-Verleihung gehen oder den Personen, die das Bundesverdienstkreuz verliehen bekommen. Stell dir nun vor, du gehst auf eine Preisverleihung, bei der der oder die dir zuletzt noch gegenüber sitzende Sachbearbeiter*in oder dein*e Kolleg*in (d)eines Raumzwischenantrags einen Pokal, den Emmy der Bürokratie, den AWARD FÜR BÜROKRATISCHES HELDENTUM verliehen bekommt!

Warum sie ihn erhält?

Mit dem Award für bürokratisches Heldentum möchten wir, das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN anregen, einmal im Jahr Personen, Fachbereiche oder Kommunen auszuzeichnen, die sich in besonderer Weise beteiligt haben, Lösungen für Probleme und Herausforderungen von Bürger*innen möglichst kreativ zu finden. Wir möchten Mitarbeitende in Verwaltungsstrukturen würdigen, die sich mit Offenheit, Flexibilität und Wissbegierde auf Bürger*innen eingelassen, sich ihrer Ansichten und Ideen angenommen haben und partizipativ ein Ziel erreichen. Dabei ist es unerheblich, ob einem*r Bürger*in beim unbürokratischen Ausfüllen einer Steuererklärung geholfen wurde, weil diese*r dazu z.B. nicht in der Lage war, oder ein komplexes Problem wie eine Raumzwischenantrags in Kooperation ermöglicht wurde.

»Es sind die kleinen wie auch die großen Taten von Menschen, den Held*innen des Alltags, die sich mit Persönlichkeit und Enthusiasmus aus der Verwaltung heraus für ihre Aufgaben einsetzen und sich kreativ an Problemlösungen probieren.«

Julia Wartmann

33



Gleichzeitig wird damit bundesweit auf kleine Taten aufmerksam gemacht, die die Beziehung zwischen Verwaltung und Bürger*innen stärken und als Gemeinschaft darstellen.

Damit unterstreicht das neu gegründete AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN die Bedeutung von Motivation und gegenseitiger Wertschätzung.

Der erste Award für bürokratisches Heldentum wurde am 06. Oktober 2017 an die Stadt Heidelberg verliehen. Sie erhielt ihn für ihr Engagement und die Bereitschaft sich kritisch von

einer Zukunftsbehörde, dem AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN, evaluieren zu lassen. Sie wird belohnt für ihren Mut (neue Denkweisen zuzulassen), ihre Flexibilität (unbürokratisch ein Praktikum zu vermitteln und geschützte Räume zu öffnen) und ihre Offenheit.

DAS MINDSET DES VERMEINTLICHEN BÜROKRATEN

EIN EXKURS ÜBER DAS WORT VERANTWORTUNG.
DIE 10 PROZENT UTOPIE

VON LEONIE PICHLER

36

Das Mindset des Bürokraten

Die Bürokratie und die Verwaltung sind ein ganz eigenes Pflaster. Und irgendwann wird mir klar, dass hier ein komplett anderer Geist herrscht. Aus der Start-up- und Kreativszene kommend sind für mich Wagemut, Innovation, Unsicherheit, Projektarbeit, wechselnde Hierarchien, Formlosigkeit, Prozesshaftigkeit, kontrolliertes Chaos, ewiges Feedback, Weiterentwicklung und Ausnahmen die Regel.

Mein Umfeld ist nicht nur offen für Innovation, es stirbt wie ein Hai, der sich nicht mehr bewegen kann, wenn diese ausbleibt.

Was für mich aber ganz normal und alltäglich ist, gilt hier nicht.

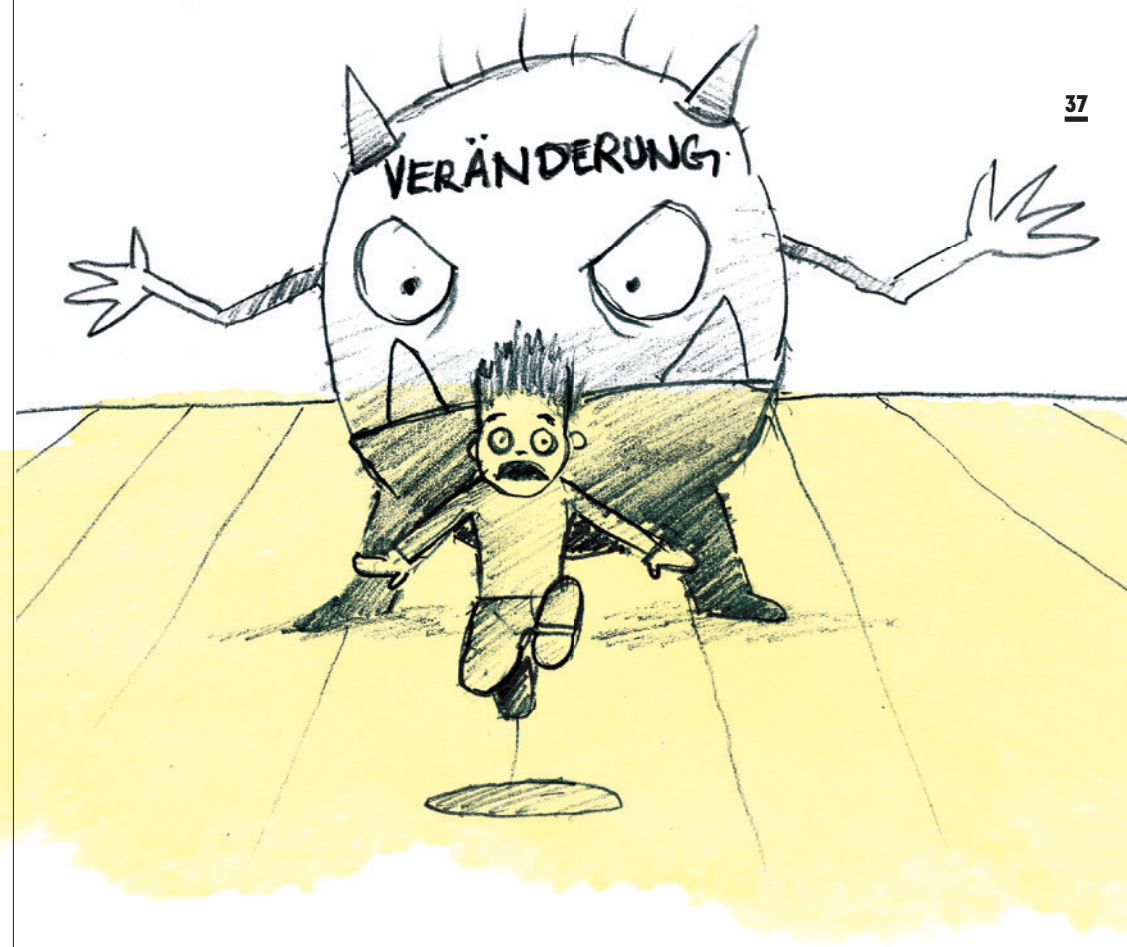
Ich spreche mit vielen Beamt*innen über drei Adjektive, die die Angestellten hier beschreiben. Immer wieder fallen die gleichen Worte für Beschreibungen:

Strukturiert
Loyal
Sicherheitsdenkend
Ordnungsliebend
Hierarchiebewusst
Angst vor Veränderung

In einer entsprechenden geistigen Erde blühen die Blumen der Innovation nicht auf. Hier gilt Dienst nach Vorschrift, Karriere nach Vorschrift und handeln nach Vorschrift. Die Wege, die man geht, wurden vorher geebnet und oft über Jahrzehnte nicht hinterfragt.

Wie schaffen wir es, in ein solches Umfeld neue Ideen zu streuen und Spielräume zu schaffen, die es dem Einzelnen ermöglichen, in Eigenverantwortung Entscheidungen zu treffen?

37



Kleiner philosophischer Exkurs über das Wort Verantwortung

Ich wage einen kleinen philosophischen Exkurs und vertraue dir, liebe*r Leser*in, dass du bei mir bleibst. Im Gegenzug verspreche ich dir, dass dich das folgende Wissen bei vielen Partygesprächen interessant dastehen lässt.

Das Wort Verantwortung ist eine Erfindung der Neuzeit. Über Jahrhunderte und jahrtausendlang sprach man nur von Ethik und Moral. Wobei Moral eine gesetzte Form und Übereinkunft von gesellschaftlichen Werten bezeichnet (statisch) und Ethik die Verhandlung von neuen Wertvorstellungen beschreibt. Die Unterscheidung ist interessant, aber nicht der wichtigste Punkt. Am frappierendsten ist es, dass wir Ethik und Moral als Begriffe nicht von uns als Menschen trennen können. Moralisches und ethisches Handeln sind untrennbar mit dem Individuum verknüpft.

Im Zuge der Industrialisierung und durch die Trennung von Arbeitsprozessen kristallisierte sich ein Bedürfnis nach einem neuen Wort heraus. Ein Wort, das den Prozess und nicht den Menschen im Zentrum hatte – und so wurde das Wort Verantwortung geboren. Es kommt von dem Wort »Antworten« geben.

Plakativ gesagt, während ein Schreiner einen Schrank von A bis Z gebaut hat und damit ganz natürlich die Verantwortung für sein Produkt hatte, wird durch die Aufteilung in verschiedene Handlungsschritte die Verantwortung nicht mehr nachvollziehbar.

Gleichzeitig kommen Firmen und andere Geschäftsformen als Träger von Unternehmen auf, die die gerichtliche Haftbarkeit von Einzelpersonen auf abstraktere Gerichtbarkeitsformen verschieben. Plötzlich sind es nicht mehr Privatpersonen und Händler, die angezeigt werden oder bankrott gehen können, sondern Organisationen.

Dem oder der aufmerksamen Leser*in wird nicht entgangen sein, warum ich diesen Exkurs gewählt habe. Wie oft standest du schon in einem Amt oder in der Bank und hast den Satz: »Das liegt leider nicht in meinem Verantwortungsfeld« gehört?

Ende des Exkurses

»Die Verantwortung. Mit diesem Wort beginnt die Abspaltung vom Menschen und seiner Moral. Ab jetzt können Handlungen durchgeführt werden, die nicht mehr in unserer Verantwortung liegen.«

Leonie Pichler

Die 10% Utopie

40

Es gilt also, das Verantwortungsgefühl wieder zum Leben zu erwecken oder zu reanimieren. Wie schaffen wir es, dass sich Menschen wieder mit ihrer Arbeit und ihren Handlungen identifizieren? Unser Vorschlag: Wir rücken peu à peu wieder das selbstbestimmte Leben und Entscheiden in den Vordergrund.

Identifikation schafft Motivation. Wir aus der Kreativwirtschaft wissen, dass sobald wir uns mit einem Projekt identifizieren oder uns verantwortlich fühlen, dann werden wir Himmel und Hölle in Bewegung setzen. Diese sogenannte intrinsische Motivation unterscheidet

uns von vielen anderen Berufsgruppen. Unsere Frage lautet also: Wie schaffen wir es bei Berufsfeldern wie Behörden, Ämtern und Verwaltungen eine neue Identifikationsebene mit dem Job zu schaffen? Und unsere Idee lautet: Wie wäre es, wenn 10% der Arbeitszeit zur eigenen Verfügung stünden? In diesen zeitlichen 10% könnten Mitarbeiter*innen eigenen Projekten nachgehen, neue Teams bilden, sich mutig ausprobieren, sich kreativ in die Arbeit einbringen oder vielleicht sogar Zeit für ehrenamtliches Engagement bekommen.

Die 10% Utopie

flexibles Engagement für ehrenamtliche Projekte
der Mittel zur flexiblen Verfügung
flexible Zeitgestaltung für Sonderprojekte
der Zeit freie Wahl des Arbeitsplatzes
(Co-Working Space/ Home-Office)
Zeit für Selbstverwirklichung

Die Zeiten verändern sich rasend schnell. Es kommt eine neue Generation auf den Arbeitsmarkt zu, für die Selbstbestimmung, Freizeit und Identifikation wichtige Voraussetzungen bei der Wahl des Berufes sind. Wir wollen Spielräume, Freiräume und Flexibilität für alle städtischen Mitarbeiter*innen!

41

WARUM DIGITALISIERUNG MEHR BEDEUTET, ALS NUR ALTE DOKUMENTE ZU SCANNEN UND DANN ONLINE ZU STELLEN

VON MATTHIAS BURGBACHER

42

Heidelberg ist mit der Digitalisierung zugegebenermaßen relativ weit. Vieles kann man online erledigen, vieles andere zumindest online vorbereiten. So kann ich beispielsweise den Einwohnermeldebogen online ausfüllen und ihn dann ausgefüllt mit aufs Amt bringen, um mich dann tatsächlich anzumelden. [Vorgriff: Dort wird dann der von mir ausgefüllte und ausgedruckte Anmeldebogen vom mir gegenüberstehenden Sachbearbeiter*in erneut abgetippt. Dass das keinen Sinn ergibt, bestätigt mir selbst der Heidelberger Oberbürgermeister.] Aber die digitale Übermittlung meiner eingegebenen Daten ist hier gar nicht das zentrale Problem.

»Es ist etwas zwischen frustrierend und erheiternd, wenn man unter dem Begriff »Anmeldeunterlagen« ein Dokument der Landestierärztekammer Baden-Württemberg findet.«

Matthias Burgbacher

Ich spiele das also einmal durch und will mich als Neubürger in Heidelberg anmelden. Wie finde ich dieses Formular? Drei Minuten später habe ich es gefunden und bin um einige Erkenntnisse reicher:

Drei Minuten, um ein Dokument zu finden, fühlen sich verdammt lang an. Das richtige Dokument findet sich dann doch, es handelt sich aber um die eingescannte Version des Papierdokumentes, welches ich schon vor 15 Jahren handschriftlich ausgefüllt habe, als ich tatsächlich hierher gezogen bin.

Ist das die Digitalisierung? Die schöne neue Welt, die mir versprochen wurde? In einer alphabetischen Liste irgendwo zwischen »Abbrennen pyrotechnischer Gegenstände – Anzeige« und »Antrag Erdwärmesondenanlage« (übrigens unter dem Buchstaben U) ein Dokument zu finden, welches es so vermutlich schon seit 20 Jahren gibt, dieses dann auszufüllen, auszudrucken und mit aufs Amt zu bringen? Und wie werde

Heidelberg

Form-Solutions
E-Mail: info@form-solutions.de
www.form-solutions.de
Artikel-Nr. 123404

Form

ANMELDUNG

Wer eine Wohnung bezieht, hat sich innerhalb von zwei Wochen nach dem Einzug bei der Meldebehörde anzumelden.
Rechtsgrundlage für die Erhebung der nachfolgend aufgeführten Daten ist § 23 Abs. 1 Bundesmeldegesetz (BMG).
Zusichernde Angaben sind bußgeldbewehrt nach § 54 Abs. 2 BMG. Bitte lesen Sie vor dem Ausfüllen die Erläuterungen
auf der Folgeseite sowie die datenschutzrechtlichen Hinweise zur Ausübung von Widerspruchsrechten.

Neue Wohnung		Bisherige Wohnung (Nicht ausfüllen, wenn bisherige Wohnung beibehalten wird.)	
PLZ, Gemeinde	Tag des Einzugs:	PLZ, Gemeinde, Bundesland (bei Zuzug aus dem Ausland: Staat angeben)	
Gemeindeteil, Straße, Hausnummer, -Zusatz, Wohnungsnummer		Straße, Hausnummer, -Zusatz, Wohnungsnummer	
		Bei Zuzug aus dem Ausland, letzte Anschrift im Bundesgebiet	
Name und Anschrift des Eigentümers/der Eigentümerin der Wohnung und wenn dieser nicht selbst Wohnunggeber/in ist, auch Name und Anschrift des Wohnunggebers/der Wohnunggeberin			
Zu f. d. Nr. Nur ausfüllen, wenn die unten aufgeführten Personen neben der neuen Wohnung noch weitere Wohnungen im Bundesgebiet haben.			
Für Verheiratete/Lebenspartner, die nicht dauernd getrennt leben: Welche Wohnung wird von der Familie bzw. den Ehe-/Lebenspartnern vorwiegend benutzt? bisher: künftige:			
Für Minderjährige: Welche Wohnung wird von der/dem Personensorgeberechtigten vorwiegend benutzt? bisher: künftige:			
Für alle übrigen Personen: Welche Wohnung wird vorwiegend benutzt? bisher: künftige:			
Lfd. Nr.	Die Anmeldung bezieht sich auf folgende Personen: Familiennamen (ggf. auch abweichende Geburtsnamen)		Geburtsdatum Tag - Monat - Jahr
1	Vorname (Rufname kenntlich machen)		☐ männl. ☐ weibl.
2			☐ männl. ☐ weibl.
3			☐ männl. ☐ weibl.
4			☐ männl. ☐ weibl.
Lfd. Nr.	Geburtsort (Gemeinde, Kreis, falls Ausland, auch Staat angeben)	Familienstand *) seit Tag Monat Jahr	Ort der Eheschließung/Be- gründung der Lebenspartnersch. Religion **) Staatsangehörigkeit(en)
1			
2			
3			
4			
Zu f. d. Nr.	Anschrift am 01. September 1939		*) öffentlich-rechtliche Religionsgesellschaft *) Familienstand L.D. = ledig V.H. = verheiratet V.W. = verwitwet G.S. = geschieden L.P. = Lebenspartnerschaft L.V. = Lebenspartner verstorben L.A. = Lebenspartnerschaft aufgehoben
Lfd. Nr.	Personalausweis / Pass / Passersatz Art ***)	Seriennummer	Ausstellungsbehörde
1			Ausstellungsdatum Tag Monat Jahr
2			gültig bis Tag Monat Jahr
3			
4			
Zu f. d. Nr.	Nur ausfüllen, wenn Ehegatten (E) / Lebenspartner (LP) - bei Verwitweten früherer Ehegatten/LP - Kinder bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres (K) und deren Eltern oder gesetzliche Vertreter - (ges. Vertr.) der o.g. Personen nicht - oder auf einem gesonderten Meldechein - gemeldet werden. E / LP / K / ges. Vertr. Familiennamen, Vornamen Geburtsdatum PLZ, Gemeinde, Straße, Hausnummer		
Ort, Datum Heidelberg, Unterschrift des/des Meldepflichtigen			

Seite 1 von 2

Eingaben löschen

Drucken

Speichern

Senden

Daten importieren

Signieren/Versenden

ich in diesem Dokument überhaupt angesprochen?

»Wer eine Wohnung bezieht, hat sich innerhalb von zwei Wochen nach dem Einzug bei der Meldebehörde anzumelden.« Ach ja? Und warum ist das so? Keine Erklärung? Ich bin hier (fiktiver) Neubürger! Freut sich eigentlich irgendjemand, dass ich da bin? Ist das wirklich der erste Kontakt mit der Verwaltung meiner neuen Stadt? Meine Kollegin im AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN Leonie Pichler sagte: »Jedes Formular ist eine Chance zur Kommunikation mit dem Bürger.« Das hier ist offensichtlich eine verpasste Chance!

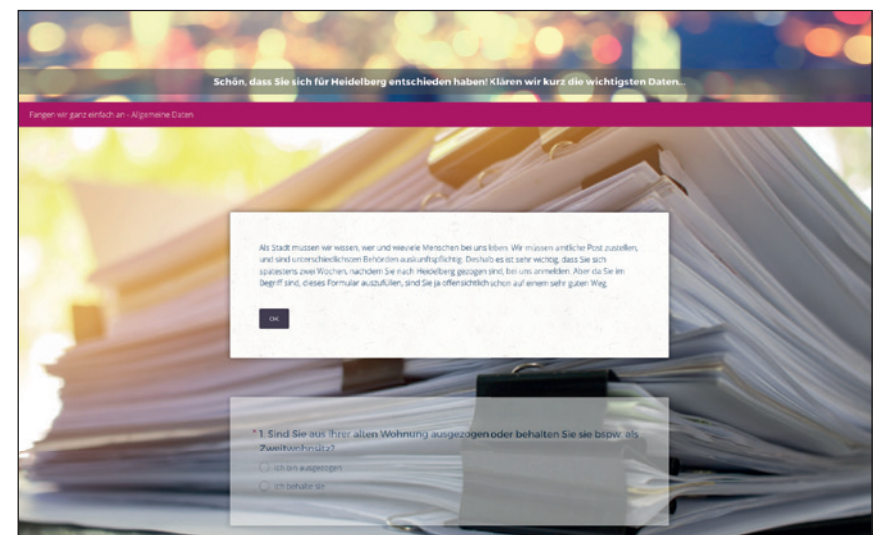
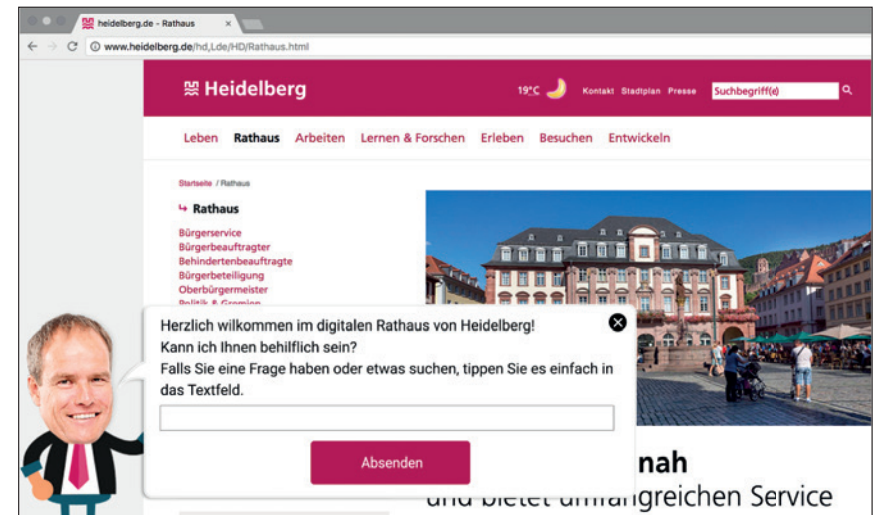
Fangen wir von vorne an: Warum muss ich denn überhaupt noch selber nach dem Dokument suchen? Technisch ist es doch kein Problem, dass ich irgendeine Suchmaschine für mich suchen lasse. Und noch besser wäre es, diese Suchmaschine hätte ein freundliches Gesicht und würde mich direkt auf der Startseite fragen, ob sie mir helfen könne. Das hat schon vor einigen Jahren ein schwedisches Möbelhaus hinbekommen, warum also nicht meine Stadt?

Nächster Schritt: das Ausfüllen des Dokumentes. Muss es denn überhaupt

ein Dokument sein? Kann es nicht ein digitaler Fragebogen sein, durch den ich Schritt für Schritt geleitet werde? Dann wäre es sogar möglich, mir Fragen abhängig von meinen vorherigen Antworten zu stellen. Denn ich finde, Weniges drückt mehr aus, dass ich hier gerade einer von Tausenden bin, als nervige Formulierungen wie: »Nur ausfüllen, wenn die unten aufgeführten Personen neben der neuen Wohnung noch weitere Wohnungen im Bundesgebiet haben.« Fragt mich doch erst einmal, ob ich noch weitere Wohnungen habe! Dann können wir uns das alles gegebenenfalls sparen.

Außerdem fände ich es nett, zuerst anständig begrüßt zu werden! Und eine Info, warum ich mich eigentlich anmelden muss, ist zwar nicht zwingend nötig, schafft aber Wertschätzung und Transparenz.

Auf diese Art kann man den ganzen Anmeldeprozess erheblich angenehmer gestalten. Dass ich nun noch vorschlagen würde, dass meine Daten digital übertragen werden, was mir Druckkosten und dem bzw. der weiter oben erwähnten Sachbearbeiter*in Schreibarbeit erspart, versteht sich hoffentlich von selbst.



»**Digitalisierung ist also nicht das Einscannen alter Dokumente. Digitalisierung bedeutet für mich die Möglichkeit, Wertschätzung, eine individualisierte Sprache und Transparenz in die Kommunikation zwischen Menschen und der Verwaltung zu bringen.**«

Matthias Burgbacher

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

DIE STEUERERKLÄRUNG 2020

VON LEONIE PICHLER UND MATTHIAS BURGBACHER



Meine Angst vor der Steuer habe ich ja bereits in der Einleitung mit euch geteilt und hoffe, dass ich den Respekt des geneigten Lesers damit nicht verloren habe. Ich habe mich um Ehrlichkeit bemüht und das ging leider nur, indem ich etwas Würde geopfert habe.

Meistens heißt es, sich zu beschweren ist leicht, aber es besser zu machen, ist schwer. Im Falle von der Steuererklärung trifft das erstmals nicht zu. Matthias und ich empfanden pure Freude bei dem Versuch einen eigenen Prototypen zu bauen, denn:

»Was ist wohl der am schlimmsten gescheiterte Versuch der Digitalisierung? ELSTER! Dieses grauenhafte Online-Steuerformular, was in Sprache, Design und User Experience seines Gleichen sucht. Alleine der Name: ELSTER. Er steht für ELEktronische STEUERERklärung. Ist denn niemandem aufgefallen, dass Elstern diebische, schwarze Vögel sind?«

Ist das wirklich das richtige Akronym für eine Software, die letzten Endes an mein Geld will?«

Matthias Burgbacher

Zur Erinnerung: »Jedes Formular ist eine Chance zur Kommunikation mit dem Bürger.«

Ich möchte mir mein Geld nicht von Elster(n) klauen lassen! Ich möchte durch meine Steuer meinen Teil dazu beitragen, dass die Infrastruktur in unserem Land erhalten bleibt. Oder dass die Bildung verbessert wird! Aber weder wird mir im Verlauf meiner Steuererklärung dafür gedankt, dass ich in Deutschland Steuern bezahle, noch wird mir versucht zu erklären, wofür diese ausgegeben werden. Wir träumen von einem freundlichen Vogel – vielleicht einem Papagei? – der uns durch die Steuererklärung führt, uns ab und an erklärt, warum die Dinge im Steuerrecht sind, wie sie sind, und uns am Schluss die Möglichkeit gibt, einen kleinen Prozentsatz unserer Steuern selber zu verteilen.

»Jedes Formular ist eine Chance zur Kommunikation mit dem Bürger. Und jedes Formular ist eine Chance, eine Identifikation zwischen der Bürgerschaft und dem System, in dem sie lebt, herzustellen!«

Leonie Pichler

Papagei - Ihr elektronisches Steuerformular der Zukunft

Alles klar. Schön, dass Sie uns die Verteilung Ihrer Steuergelder voll und ganz anvertrauen. Wir hoffen, dass wir sie in Ihrem Sinne in die richtigen Projekte investieren.

Vielen Dank, dass Sie Ihre Steuererklärung digital ausgefüllt haben. Innerhalb der nächsten vier Wochen bekommen Sie Ihren rechtsgültigen Steuerbescheid zugeschickt.

Wir sehen uns hier in einem Jahr wieder. Und sollte sich bei Ihnen in der Zwischenzeit nicht allzuviel geändert haben, dauert das ganze nur wenige Minuten, denn selbstverständlich bleiben alle Angaben für Sie gespeichert.

Abschließen

Papagei - Ihr elektronisches Steuerformular der Zukunft

Auf welche Bereiche möchten Sie die 10% ihrer Steuern aufteilen? Sie können bis zu vier Bereiche wählen. Die 10% werden gleichmäßig auf die gewählten Bereiche aufgeteilt.

- ☐ Bildung
- ☐ Gesundheitswesen
- ☐ Infrastruktur + Verkehrsnetz
- ☐ Innovation + Wirtschaft
- ☐ Kultur
- ☐ Personalausgaben für Gehälter des öffentlichen Dienstes
- ☐ Rentenversicherung
- ☐ Sicherheit
- ☐ Soziale Sicherheit (Sozialhilfe, Kindergeld)

weiter

12/12

Papagei - Ihr elektronisches Steuerformular der Zukunft

Vielen Dank, dass Sie Ihre Steuern in Deutschland bezahlen. Die Einkommensteuer ist eine der wichtigsten Einnahmequellen des Deutschen Staates. Durch Ihren Beitrag können wir in die Infrastruktur unseres Landes investieren und eine bestmögliche Zukunft und Chancengleichheit sichern. Dabei gibt es verschiedene Bereiche die wir grundsätzlich abdecken müssen. Als Steuerzahler*in in Deutschland haben Sie die Möglichkeit die Zukunft mitzugestalten. Schließlich sind alle Menschen individuell und möchten mit ihren Steuern gerne unterschiedliche Dinge unterstützen.

Sie können über 10% ihrer Steuerausgaben frei verfügen und auf bis zu vier Bereiche aufteilen.

Möchten Sie das tun?

Nein **Ja**

NICHT NUR ASTRONAUTEN WÜNSCHEN SICH EINE TASK FORCE.

EIN GEDANKENEXPERIMENT

VON MATTHIAS BURGBACHER

50

Stellen wir uns folgenden Fall vor: Ich möchte in einem leerstehenden Gebäude, welches in städtischem Besitz ist, eine kleine Gärtnerei ansiedeln, in der ich Büropflanzen für städtische Verwaltungsräume züchten möchte. Schließlich fiel mir in meiner Woche im Heidelberger Rathaus auf, dass etwas Grün nicht schaden könnte. Was mir nun bevorsteht, sind einige Behördengänge:

Zunächst einmal muss ich im Bauamt klären, ob der Bebauungsplan eine solche Nutzung überhaupt erlaubt. Dort erfahre ich, dass ich im Verkehrsamt noch klären muss, ob eine Umwidmung der davor befindlichen Freifläche zum Parkplatz möglich ist. Die Bearbeiter*innen wiederum sagen mir, dass das an sich möglich ist, das Stadtplanungsamt aber noch zustimmen muss, da dafür die Fläche versiegelt werden muss. Das Stadtplanungsamt schickt mich mit dem Vorschlag, doch lieber die ohnehin versiegelte Fläche hinter dem Gebäude zu nutzen, zurück zum Verkehrsamt. Das Verkehrsamt sagt mir, dass das an sich kein Problem ist, sie aber nicht wissen, ob dies im Bebauungsplan so vorgesehen ist – diese Information bekäme ich sodann beim Bauamt. Das Bauamt hat nicht viel dagegen einzuwenden. Der Genehmigung steht also nichts mehr im Wege, sofern das Gewerbeamt nichts dagegen hat. Das Gewerbeamt? Ich will doch damit nichts verdienen, sondern den städtischen Mitarbeiter*innen eine Freude machen. Trotzdem ist es ein Gewerbe. Auf dem Gewerbeamt erfahre ich, dass grundsätzlich nichts dagegen spricht, sie das aber nicht genehmigen können, ohne die ansässige Stabsstelle für das Aufstellen von Pflanzen in öffentlichen Räumen zu befragen. Hier einen Termin

51



zu bekommen, ist nicht ganz einfach. 14 Tage später erfahre ich, dass auch die Stabsstelle für das Aufstellen von Pflanzen in öffentlichen Räumen rein gar nichts dagegen einzuwenden hat, und ich kann anfangen, mein Gewerbe zu beantragen. Nachdem mir mein Gewerbeschein ausgestellt wurde, muss ich eigentlich nur noch die Fläche hinter dem Gebäude zum Parkplatz umwidmen lassen, um damit die Voraussetzung zu schaffen, die Zwischennutzung des städtischen Gebäudes zu beantragen. Keine vier Monate nachdem ich die Idee hatte, in einem leerstehenden Gebäude, welches in städtischem Besitz ist, eine kleine Gärtnerei anzusiedeln, in der ich Büropflanzen für städtische Verwaltungsräume züchten möchte, kann es also schon losgehen. Leider ist es inzwischen Dezember geworden und es ist erheblich zu kalt und zu nass, die dringend notwendigen Sanierungsarbeiten am Dach vorzunehmen.

»Wäre es nicht einfacher gewesen, ich hätte einer zentralen Stelle in der Verwaltung mein Anliegen geschildert, sie hätte eine Gruppe von Vertreter*innen des Bauamtes, des Verkehrsamtes, des Stadtplanungsamtes, des Gewerbeamtes und der Stabsstelle für das Aufstellen von Pflanzen in öffentlichen Räumen zusammengestellt, wir hätten alle zusammen einen Termin gemacht und alle wichtigen Fragen direkt besprochen? Wäre es wohl. Aber so eine Task Force bekommen wohl nur Astronauten.«

Matthias Burgbacher

RAUMZWISCHENNUTZUNG? WIR SPRECHEN IHRE SPRACHE.

ODER DIE GROßE KUNST, ALLE BETEILIGTEN SINNVOLL MIT
EINZUBEZIEHEN.

VON LILIA KLEEMANN

54

Raumzwischenutzung. Einfach mal kurz. Wie wir so denken als Kreative:

Nur für eine Nacht, ein paar Tage, Wochen oder Monate. Vorübergehend, freigeistig, unkompliziert. Vielleicht eine neue Vision testen, eine wichtige Intervention, ein kleines Pop-Museum oder eine außergewöhnliche Party! Und den perfekten Ort dafür gefunden! Der eh leer steht! Perfekt.

Quiiietsch. Und dann setzt die Realität ein. Wie – ein Bauantrag, wofür denn? Und wie sieht das genau aus? Und an wen wende ich mich jetzt überhaupt? Bauamt? Was ich soll sogar einen Architekten beschäftigen? Feuerwehr? Brandschutz? Fluchtwege? Versicherung? Toiletten mieten?

Das Gebäude steht doch einfach nur leer und wartet darauf, von uns gespielt zu werden? Das sind doch alles blöde Stolpersteine, die sich die Stadt ausgedacht hat, weil sie eh gegen freie Kunst ist ...

Zur gleichen Zeit. Oder na ja, etwas früher. Perspektivwechsel. Bauamt: Im Bauamt sitzt – noch gut gelaunt – seit 7:00 der Sachbearbeiter.

Telefon klingelt ... zum Glück eine Anfrage von einer netten Person, die mir zum Schluss noch einen schönen Tag wünscht. So kann die Arbeit beginnen!

Als ich um 8:30 auf meinen Berg von Anträgen sehe, überlege ich, wann ich diesen Stapel das letzte Mal deutlich habe schrumpfen sehen...meine Motivation sinkt. Seit wie vielen Jahren sitze ich hier und arbeite wie im Hamsterrad diesen Anträgen hinterher und habe jeden Tag diesen riesen Stapel vor mir? Wenn ich mir das so vor Augen führe, kommt mir meine Arbeit ziemlich absurd vor. Ich schlage die nächste Akte auf ... Und – hier! Schon wieder völlig unvollständige Unterlagen. So kann ich nicht arbeiten!

Eine Nachricht an den Antragsteller. Hinweis auf fehlende Unterlagen, Frist zum Nachreichen ... blabla ...

55

Das Telefon klingelt ... ein Kreativer ... Oh nein, es geht um eine Raumzwischenutzung ... !! ... und es ist nichts vorbereitet ... So oder ähnlich könnte es gerade jetzt passieren.

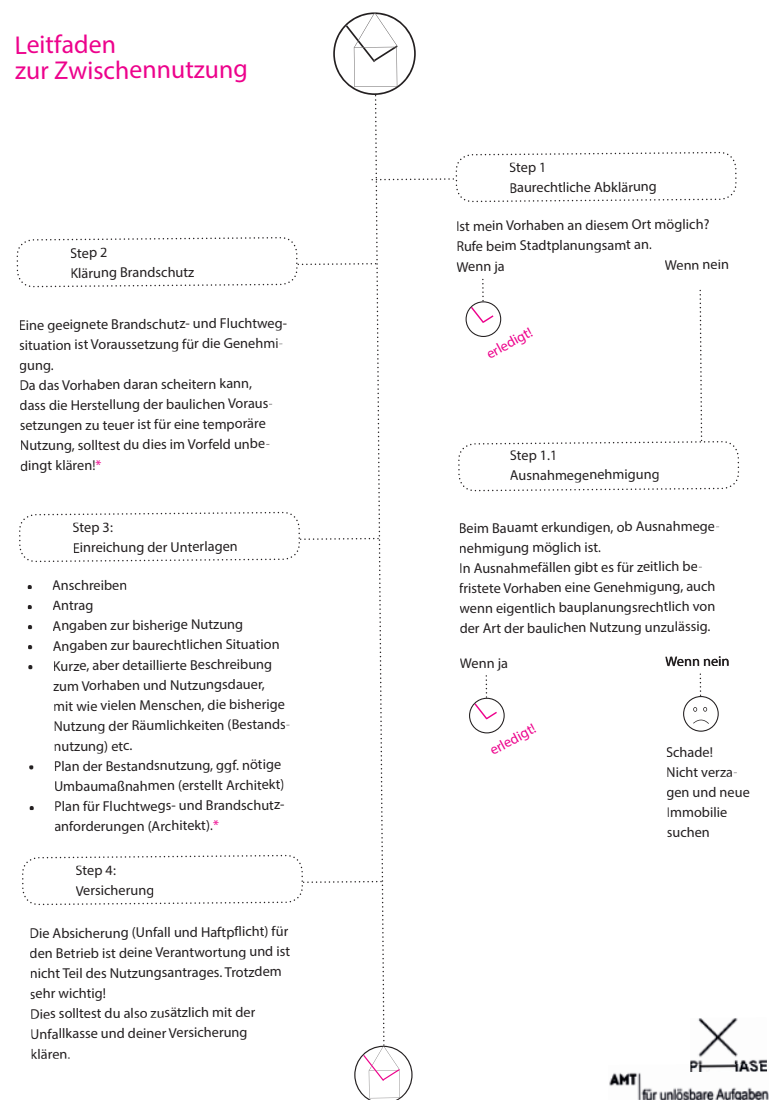
Wir haben einmal genauer geschaut, wo die Schwierigkeiten auf beiden Seiten liegen und was ein erster Ansatzpunkt ist, um Orientierung auf der einen Seite und Entlastung auf der anderen Seite zu schaffen.

Der Leitfaden, den wir gemeinsam mit Kreativen und der Baubehörde entwickelt haben, ist eine erste Orientierungshilfe und ein Ansatz, der zeigen soll, wie es anders gehen kann.

Es ist ein Versuch zu zeigen, wie sorgfältig gestalteter Inhalt nicht nur mehr Spaß machen kann, sondern vor allem auch besser verständlich ist und Orientierung schafft.

Wer fühlt sich hier nicht gleich motiviert, verstanden und wertgeschätzt?

Leitfaden zur Zwischennutzung



Weitere Infos und *Anmerkungen zum Leitfaden

Grundsätzliches zur Zwischennutzung

Jede Umnutzung muss vom Bauordnungsamt genehmigt werden (Richtlinie der Landesbauordnung). Eine Zwischennutzung ist eine Umnutzung auf Zeit. Daher bleibt die Grundlage zwar dieselbe, es gibt hierfür aber Sonderregelungen und ein einfacheres Genehmigungsverfahren.

Im Grunde geht es darum: Ein Objekt muss für eine bestimmte Nutzung entsprechende Voraussetzungen erfüllen. Ein neuer Antrag muss also zunächst nur gestellt werden, wenn die bisherige Nutzung der Immobilie geändert werden soll.

Generelle Informationen zur Zwischennutzung bekommst du meist beim Bauordnungsamt. Es gibt aber in vielen Städten bereits Stellen, die sich dem Thema angenommen haben. Dies können sowohl städtische als auch nicht-städtische Einrichtungen sein. Hier lohnt es sich zu recherchieren, wer sich in deiner Stadt damit auseinandersetzt! Die Unterlagen sind jedoch in jedem Fall beim Bauordnungsamt einzureichen.

Beantragt wird eine Nutzungsänderung in der Regel über einen Architekten. Die Genehmigungsplanung ist ein Teil der üblichen Architektenleistungen. Dies bedeutet, dass Architekten sich mit der Bauordnung und den Bestimmungen auskennen und mit einem Genehmigungsverfahren für eine Umnutzung vertraut sind.

Zeitraumen:

Der zeitliche Rahmen einer Beantragung ist je nach Stadt unterschiedlich und liegt bei 1-2 Monaten.

Wichtig: Diese Frist ist ab Vorlage der vollständigen Unterlagen gerechnet!

Anmerkungen zum Leitfaden

*Zu Step 2

Am besten lässt du dich hier fachlich fundiert von einem Architekten beraten. Damit ersparst du dir eine Menge Ärger und Zeit. Eine Beratung ist nicht teuer und verschafft dir einen Überblick über die Machbarkeit und eventuelle Umbaukosten.

Mit dem Architekten solltest du folgende Punkte klären:

- Ist für eine genehmigungsfähige Fluchtwegsituation ein Umbau nötig? Ab einer bestimmten Personenzahl sind z.B. zwei Fluchtwege gefordert (hier verweist die Bauordnung auf das Versammlungsstättengesetz). Die Feuerwehr prüft später im Zuge des Antragsverfahrens, ob die brandschutztechnischen Voraussetzungen erfüllt sind.
- Wenn ein Umbau nötig wird, was kostet dies und wie lange dauert er?
- Darf ich erst mit dem Umbau anfangen, wenn ich die Baugenehmigung habe? (Dies ist z.B. bei Umbauarbeiten der Fall, die statische Maßnahmen beinhalten.) Das ist wichtig für deinen Zeitplan!
- Welche Ämter müssen sonst noch involviert werden? (z.B. Gesundheitsamt oder Lebensmittelaufsicht)
- Muss ein Grundriss gezeichnet werden für die Einreichung? (z.B. ei Umbaumaßnahmen oder wenn überhaupt kein Grundriss vorliegt)
- Infos für die Beschreibung der Umnutzung (falls du diese selbst verfasst).

*Zu Step 3

Reiche die Unterlagen möglichst vollständig beim Bauordnungsamt ein (Bezeichnung kann je nach Bundesland etwas abweichen, z.B. Baurechtsamt).

Am besten lässt du das auch von einem Architekten oder einer Architektin mit Bauvorlagenberechtigung machen. Dann hat die Sache Hand und Fuß und erspart dir meist eine Menge Rückfragen und Zeit.

Da sich Sachbearbeiter*innen besonders über einen schön vorbereiteten Antrag freuen, könnt ihr dem Ablauf einen großen Gefallen tun, wenn ihr alles gut recherchiert und zusammengestellt habt. Auch ein nettes Anschreiben erfreut die Sachbearbeiter*innen!

WARUM DARF ICH BIS 24 UHR EINKAUFEN, ABER NUR BIS 16 UHR MEINEN REISEPASS VERLÄNGERN?

VON MATTHIAS BURGBACHER

58

Ich bin selbstständig. Das bringt einige Nachteile (Unsicherheit, Arbeiten am Abend und am Wochenende, private Alters- und Krankenvorsorge etc.), aber auch einige Vorteile mit sich. Allen voran kann ich mir meistens meinen Tag einteilen, wie ich will. Dennoch stört es mich, wenn ich für einen Gang zur Bank oder ins Bürgeramt meinen Arbeitstag unterbrechen muss. Öffnungszeiten 09 - 16 Uhr, sagte mir erst heute am Telefon wieder meine Sachbearbeiterin auf der Bank. Um 9 wäre ich gerne schon im Büro. Um 16 Uhr muss ich noch im Büro sein. Dann also zwischendurch. Geht, ich habe ja keinen Chef, der mir das verbieten kann. Ich habe aber auch keine kleinen Kinder, um die ich mich eigentlich kümmern müsste, wenn ich zur Bank gehe, und muss nicht für die Arbeit in eine andere Stadt pendeln, bevor meine Bank öffnet und wieder zurückfahren, nachdem sie schon geschlossen hat.

Ich bin also in der privilegierten Lage, meine Behördengänge mit meinem Berufsleben vereinbaren zu können. Und trotzdem fragten wir uns im AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN: Muss das eigentlich so sein, dass man Behördengänge überhaupt mit etwas vereinbaren können muss? Muss es sein, dass manche Leute einen halben Tag Urlaub nehmen müssen, um einen Reisepass zu verlängern oder ein Bankkonto zu eröffnen? Wir müssen doch auch nicht unsere täglichen Einkäufe mit unserem Arbeitsleben vereinbaren. Kann eine Behörde nicht einmal im Monat auch bspw. bis 23 Uhr geöffnet haben?

Unser erstes Bedenken: Da muss ja dann aber auch jemand bis 23 Uhr sitzen und sich um uns kümmern. Evtl. ein Vater, der seine



Kinder dann an diesem Abend nicht ins Bett bringen kann. Oder eine junge Frau, die dafür auf den Kinobesuch mit ihren Freunden verzichten muss.

Diese Sorgen, so versicherte uns die Leiterin der Bürgerämter in Heidelberg, seien unbegründet, denn es gäbe genügend Mitarbeiter*innen, die gerne ab und an einmal abends arbeiten würden, wenn sie dafür tagsüber frei hätten. Schließlich müssten auch sie mal zur Bank oder auf die Behörde. Das ergibt natürlich Sinn. Also stand der ersten LaNaBü Heidelbergs, der »Langen Nacht der Bürokratie«, nichts mehr im Wege.

Eigentlich muss man ja festhalten, dass Heidelberg auch in Punkto Öffnungszeiten vielen anderen Städten schon um einiges voraus ist: Jedes der 10 dezentralen Bürgerämter (Vorbildfunktion Nr. 1) hat an einem Tag in der Woche bis 18 Uhr geöffnet (Vorbildfunktion Nr. 2). Und da jede*r Heidelberger*in (fast) alle Amtsgänge auf jedem Bürgeramt erledigen kann (Vorbildfunktion Nr. 3) kann man also an jedem Tag zumindest bis 18 Uhr aufs Amt. Auch wenn das gleich dreifach vorbildlich ist, reicht das für die nach Stuttgart pendelnde Angestellte leider immer noch nicht aus.

Also zurück zur LaNaBü: Das Bürgeramt Altstadt im Rathaus öffnete seine Türen am 04.10. von 20 bis 23 Uhr. Auf der gegenüberliegenden Seite des Foyers hatte unser AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN die Türen geöffnet, dazwischen legte ein DJ auf und eine charmante junge Dame schenkte Sekt an alle Besucher*innen aus.

59

KEINE ZEIT FÜR BEHÖRDENGÄNGE?

04.10.2017 | Bürgeramt Altstadt | Rathaus | 20 - 23 Uhr.

Für Berufspendler. Für Nachtschwärmer. Für Workaholics. Für Mütter und Väter.

LA NA_{DE}BÜ

LANGE NACHT DER BÜROKRATIE



Alles nach unserer Zufriedenheit also. Alleine, so könnte man meinen, fehlten die Gäste! Wollen die Menschen doch nicht nachts auf ein Amt? Haben wir die Bürokratie einmal mehr unterschätzt und sie läuft eigentlich zur Zufriedenheit aller? Immerhin zehn Personen haben an diesem Abend einen Behördengang erledigt. Aber reicht das aus, um nachzuweisen, dass die Öffnungszeiten der Behörden ein Problem für die Menschen darstellen? Zunächst waren wir da sehr unsicher, aber es gibt mindestens zwei Gründe, warum wir dann doch sehr zufrieden waren:

Die Leiterin der Heidelberger Bürgerämter erzählte uns, dass es Monate dauerte, bis die Heidelberger sich an die dezentralen Bürgerämter gewöhnt hätten. Bis dahin sind immer noch alle aus Gewohnheit auf das ehemals zentrale Amt gegangen. Heute wäre es undenkbar, den Menschen die dezentralen Ämter wieder wegzunehmen. Ja, der Mensch ist ein Gewohnheitstier.

Heidelbergs Bürgermeister für Umwelt, Bürgerdienste und Integration, dem wir an diesem Abend übrigens auch stellvertretend für seine Mitarbeiter*innen den Award für Bürokratisches Heldentum verliehen haben, hat uns versichert, dass er die LaNaBü nun ein Jahr lang als Modellprojekt ausprobieren möchte. Auch wenn er sie in »Lange Nacht der Bürger« umbenennen möchte, da Bürokratie ein so schlimmes Wort sei – dazu sagen wir jetzt nichts.

So schlecht kann die LaNaBü dann ja nicht gewesen sein, und wir empfehlen allen deutschen Städten: Bieten sie Ihren Bürger*innen doch ab und an die Möglichkeit auch nach Feierabend ihre Behördengänge zu erledigen. Ein Gläschen Sekt und gute Musik müssen dabei zwar nicht sein, können aber auch auf keinen Fall schaden.

ICH SEHE WAS, WAS DU SCHON KANNST.

BEST PRACTICE BEISPIELE FÜR KREATIVITÄT IN DER BÜROKRATIE.

VON JULIA WARTMANN

62

Du kennst bestimmt das Spiel »Ich sehe was, was du nicht siehst!«? Ich ändere ein wenig die Spielregeln und spiele: »Ich sehe was, was du schon kannst!«. »Wie soll das denn gehen?«, fragst du? Ich möchte es dir zeigen.

Das große Glück und für viele auch Angst zugleich ist die Veränderung der Arbeitswelt. Die Digitalisierung fordert ganze Industriezweige heraus, die Globalisierung lässt die Welt zu einer Weltwirtschaft zusammenwachsen, Jobs fallen weg... Vor diesem Wandel ist auch die Bürokratie – in diesem Sinne die Verwaltung – nicht geschützt. Immer wieder wurde mir während der Recherche-Phase innerhalb der Verwaltungen von möglichen Sorgen berichtet. Dann blickte ich auf meine Arbeit, die weniger konstant ist als diese in Ministerien, weil mein Hauptjob ist, mich mit dem Wandel zu beschäftigen, um immer wieder junge Menschen anzusprechen, neue Zielgruppen kreativ zu erreichen. Also bewege ich mich in Neuen Medien, entwickle für Förderanträge immer wieder Modellprojekte und plane Strategien für die »musikalische Stadt«.

Ich suche weltweit nach Best-Practice-Beispielen, in denen Kultur- und Kreativwirtschaft dabei unterstützt hat, Probleme neu zu denken. Ich stoße zum Beispiel in Sydney auf eine Straße, die im Sicherheitskonzept wie ein Musikfestival gedacht wurde, was dazu führte, dass Kriminalitätsraten sanken. Weitere Infos: Kings Cross (Australia): Rethinking Approaches to Making a Safer Night Time:



► www.designingoutcrime.com/project/kings-cross/

63

»Wie ist es also möglich, Dinge, die ich, die wir in der Kultur- und Kreativwirtschaft schon lange leben, nämlich Flexibilität, die Bewegung im digitalen Raum, das Denken im Neu-Sein zusammenzubringen mit Werten wie Stabilität, Vertrauen und Bürger*innen-Bewusstsein? Was können wir? Was können andere? Was sehen wir, was auch zu uns passt?«

Julia Wartmann

Unter der Devise den öffentlichen Sektor effektiver zu gestalten, sammelte Dänemark während der letzten Jahrzehnte viele nützliche Erfahrungen. 2002 wurde dort im Auftrag der dänischen Regierung das sogenannte »MindLab« etabliert: Es handelt sich dabei um ein Experimentallabor für freies Denken, für ungewöhnliche Blickwinkel, für verrückte Ideen. »Stolze 130 Projekte stehen auf der MindLab-Erfolgsliste. Das thematische Spektrum ist breit, es reicht vom Klimawandel bis zur Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt und der Verbesserung der Erwerbsunfähigkeitsrente, stets schwingt ein Hauch Idealismus mit«, resümiert DER SPIEGEL 2016. Weitere Infos:



About MindLab ► www.mind-lab.dk/en/om-mindlab/

Oder blättere einmal zurück zur Steuererklärung 2020. Die Japaner wussten es schon vorher. Wenn sie ihre Bürger*innen animieren würden, gerne ihre Steuererklärung abzugeben, würde es wieder mehr Steuereinnahmen und weniger Steuersünder geben. Also lassen sie seither die Bürger*innen selbst über einen Teil ihrer Investitionswünsche entscheiden, die sie mit ihrer Steuer bezahlen. Weitere Infos: »Einkommensteuer (Japan): Japaner dürfen einen Teil ihrer Einkommensteuer an einem Ort ihrer Wahl zahlen«



► www.spiegel.de/wirtschaft/japan-wer-steuern-zahlt-wird-beschenkt-a-1030195.html

Aber auch ganz in der Nähe wird sich Herausforderungen kreativ und im Sinne der veränderten Arbeitswelt angenommen:

Die ZwischenZeitZentrale in Bremen weckt zum Beispiel vielerorts leer stehende Gebäude und Brachflächen mit Zwischennutzungen wieder auf. Diese entstehen aus dem Zusammenspiel von kreativen Zwischennutzer*innen mit guten Ideen und aufgeschlossenen Eigentümer*innen von leerstehenden Gebäuden oder Brachflächen.



Die ZwischenZeitZentrale spürt geeignete Objekte auf, berät Eigentümer*innen, entwickelt mit Nutzer*innen Konzepte und begleitet Zwischennutzungsprojekte. Weitere Infos:

► <http://www.zzz-bremen.de/blog/>



Last but not least (und die Liste könnte noch weiter ausgeführt werden): In Hannover wird Bürgerbeteiligung kreativ gelebt: Das Platzprojekt ist ein Beteiligungsprojekt für junge Menschen, die in einem selbstorganisierten Raum über ihre Stadt diskutieren und sie aktiv mitgestalten. So entsteht Nähe zwischen Kindern, Jugendlichen und Verwaltung, sie treffen sich regelmäßig und diskutieren über rechtliche Anforderungen und bringen sie mit den Wünschen der Zielgruppe zusammen. Weitere Infos:

► <http://www.platzprojekt.de/platzprojekt/>



Ja, uns allen stehen neue Herausforderungen bevor. Ich möchte dazu motivieren, der Kreativität die Tür zu öffnen und ermutigen: Egal was du denkst, denk' es andersherum. Frag' andere und trau' dich bestehende Ideen auf dein »Problem« zu übertragen. Dein AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN steht dir Mut gebend zur Seite.

DAS GEHEIMNIS VON HEIDELBERG

ODER WARUM DAS AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN NOCH NIE SO
WUNDERSCHÖN GESCHEITERT IST WIE IN HEIDELBERG.

VON LEONIE PICHLER

66

Ich kam nach Heidelberg, um das Verhältnis zwischen Bürger*innen, Bürokratie und Verwaltung weiter zu studieren und um neue Lösungen innerhalb der Stadt zu testen oder vorzuschlagen. Es ist unmöglich. Die Stadt steht da wie eine schöne Verheißung aus der Zukunft, die wir eigentlich mit erschaffen wollten. Und wie so oft im Leben werde ich wieder zur Schülerin und fange an, von dieser außergewöhnlichen Stadt zu lernen. Warum funktioniert hier alles so vorbildlich? Warum sind alle die mir begegnen glücklich? Sowohl Bürger*innen als auch Verwaltungsangestellte? Jemand aus Berlin würde das, was ich hier erlebe, für eine reine Utopie oder Rosamunde-Pilcher-Verfilmung halten. Langsam lerne ich, dass es nicht ein Geheimnis ist, welches die Stadt in Magie taucht, sondern viele kleine richtige Entscheidungen. Wagen wir also einen Blick in die Zukunft – beziehungsweise in die Gegenwart von Heidelberg.

Dezentrale Strukturen

Seit mehreren Jahren hat Heidelberg die Bürgerämter dezentral verteilt. Für 15 Stadtteile gibt es 10 Bürgerämter, die sich um die Belange ihrer Kund*innen kümmern.

Bei einer Einwohnerzahl von knapp über 150.000 ist das eine relativ hohe Dichte und führt dazu, dass sich die durchschnittliche Wartezeit auf unter 10 Min. pro Besucher berechnet. Nummern ziehen muss man hier schon lange nicht mehr. Und ich kenne keine andere Stadt, deren Bürgerämter im Google-Ranking oftmals bis zu 5 Sterne haben.

Kundenorientiert

Die Bürger*innen werden als Kund*innen gesehen. Lösungsorientiertes Denken und Handeln ist ganz normal. Natürlich versucht man für alle Fragen adäquate Hilfestellung zu leisten. Falls sich einzelne Fragen wiederholen, werden diese neu in der Stadt verhandelt. Es scheinen permanent Informationen zu fließen, die alles miteinander verbinden.

Moderne Unternehmenskultur

Die Beamtenwitze bleiben einem hier im Halse stecken. Sie haben nichts mehr mit dieser Realität zu tun. Motivierte, ausgeglichene und freundliche Menschen begegnen mir. Es gibt einen riesigen Katalog für Fortbildungen der Mitarbeiter*innen, einen eigenen Entwurf der Stadt für ein flexibles Rentenprogramm (Lebensarbeitszeitkonto) und seit Jahren ist die Stadt darum bemüht, eine familienfreundliche Arbeitgeberin zu sein. Es gibt mehrere Feedback-Gespräche mit allen Mitarbeiter*innen im Jahr, welche auf Augenhöhe geführt werden und nicht als einseitiges Top-Down-Syndrom gelten. Home-Office ist kein Problem und kann individuell verhandelt werden. Die Stadt hat wenig Fluktuation und eine vorbildliche Mitarbeiter*innenbindung.

Freelancer in der Verwaltung

Und nicht nur Beamt*innen und Verwaltungsangestellte beleben die Ämter, sondern auch Externe werden halbtags oder auf Honorarbasis ins Boot geholt. Zum Beispiel in den Bereichen Design und Digitalisierung vertraut man auf Experten aus der freien Wirtschaft. So bleibt die Verwaltungsblase nicht geschlossen und öffnet sich für moderne Themen, Methoden und Arbeitsweisen.

67

Bürgerbeteiligung und Telefon

Die Meinung der Bürger*innen ist immer gefragt und wichtig. Ein Bürgertelefon nimmt Hinweise zentral entgegen, versucht zu helfen oder filtert die Anfragen für die jeweiligen Referate. Und auch für Beschwerden bei Kneipenlärm gibt es eine eigene Nummer, die nach 22h direkt an die Polizei weitergeleitet wird.

Eine meiner Lieblingsaktionen ist #holdenoberbürgermeister (<https://holdenoberbuergermeister.de/>). Eine Internetseite, auf der Bürger*innen und Vereine ihre Ideen vorstellen können und einmal im Monat ein Treffen mit dem OB »gewinnen« können. Sie müssen nur am meisten Votes oder Likes bekommen und damit vorab für eine Öffentlichkeit sorgen.

OB-Referat

Am meisten Einsichten bekomme ich in das OB-Referat und bin begeistert von der Leiterin Nicole Huber, die viele kluge Entscheidungen trifft, um sich Spielräume zu schaffen und moderne Themen zu verankern. So war es ihre Idee, eine Stelle für »Strategische Projektbegleitung« einzuführen, welche spontane und individuelle Sonderaufgaben mit Kreativität und Kapazitäten umsetzen kann. Sie betreute die gesamte Bewerbungsphase für die »Digitale Stadt« und obwohl der Zuschlag an Darmstadt ging, veranstaltete sie ein Dankesfest für alle Beteiligten. Und nicht zuletzt hat das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN hier eine so schöne Heimat gefunden, weil Nicole Huber direkt JA gesagt hat.

P.S.: Das Schloss habe ich immer noch nicht gesehen. Kafka hat seine Macht über die Bürokratie in Heidelberg zwar verloren, aber das Schloss hat er noch in seiner Hand.

DIE KLEINE SCHULE DER ABSCHLUSSGEDANKEN

MATTHIAS BURGBACHER

Als wir mit dem Projekt »vier Kreative finden Alternativen für defensive bürokratische Routinen« gestartet sind, haben wohl alle – inklusive mir selbst – erwartet, dass wir ganz stark in Richtung Digitalisierung gehen werden. Das liegt ja auch aus unterschiedlichen Gründen nahe:

- Kreative können Digitalisierung: Design, Softwareentwicklung, Gamification... alles typisch kreative Berufe und Tätigkeitsfelder.
- Öffentliche Verwaltungen hinken nicht nur in kleineren Städten bei der Digitalisierung hinterher.
- Digitalisierung ist doch gerade für uns 'digital natives' völlig selbstverständlich.

Aber ist nicht der eigentliche Grund, Kreative auf Themen anzusetzen, mit denen sie in ihren eigentlichen Berufen nichts zu tun haben der, dass man überrascht werden möchte? Geht es nicht eben darum, mit kreativen Methoden wie Design Thinking, Rapid Prototyping und dergleichen auf Lösungen zu kommen, die vielleicht niemand erwartet hätte? Deshalb bin ich zwar selber etwas überrascht, aber keinesfalls enttäuscht, dass unsere Antwort, die sich durch die unterschiedlichen Lösungsvorschläge und Denkanstöße zieht, nicht Digitalisierung heißt. Sie heißt Wertschätzung und Menschlichkeit!

Wir wollen Wertschätzung gegenüber der Bürokratie selbst, die dafür sorgt, dass einige Prinzipien unserer gesellschaftlichen Ordnung unverrückbar sind.

Wir wollen Wertschätzung gegenüber den Menschen, die in der Bürokratie arbeiten und sich Mühe geben, unsere Klischees gegenüber der Bürokratie nicht zu erfüllen.

Wir wollen Wertschätzung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, die manchmal nicht zwischen 9h und 17h aufs Amt können. Wir wollen Wertschätzung als Grundprinzip in der Digitalisierung – gleich, ob es um die Sprache in Online-Anwendungen geht, das Design oder die User Experience.

Und wir wollen Räume, die Wertschätzung ermöglichen.

Wir sind zum Schluss gekommen, dass das größte Problem der Bürokratie nicht die mangelnde Digitalisierung ist, sondern die mangelnde Wertschätzung.

Ohne das Prinzip der Wertschätzung werden alle technologischen und nicht-technologischen Innovationen nichts am Problem der Bürokratie ändern. ELSTER lässt grüßen!

LEONIE PICHLER

Ich bin von unseren Ergebnissen sehr begeistert. Es war eine Reise mit unbekanntem Ziel. Ohne schwimmen zu können, warfen wir uns in die Untiefen der Bürokratie und haben viel gelernt. Allen voran steht das Learning, dass Bürokratie seine Berechtigung und seinen Sinn hat. Ich bin fast versöhnt mit diesem sperrigen Thema unserer Zeit.

Wir wollten Menschlichkeit in die Bürokratie bringen und das ist uns gelungen. Durch das Hinterfragen von Sprache, Abläufen und Räumen sind wir auf wichtige Ergebnisse gestoßen. Ich glaube, wir haben am Ende eine Übersetzer-Rolle zwischen den Behörden und Bürger*innen eingenommen. Es ist ein wechselseitiges Verhältnis, in das sich jede*r begibt.

Wichtig ist, dass die Bürokratie nicht so unverständlich wie unser Rechtssystem oder die Steuer wird, sonst brauchen wir bald spezialisierte und teure Kräfte, um diese Transferleistung zu erbringen. Wir dürfen uns nicht von unserer Bürokratie entfremden oder abhängen lassen. Denn auch Regeln sind von Menschen und für Menschen.

Die Moderne hält viele Lösungen bereit. Freuen wir uns auf die Zukunft!

JULIA WARTMANN

Wie kann ich, eine Musikwissenschaftlerin, die sich damit beschäftigt, junge Menschen für Musik zu begeistern, sie zu fördern und ihre Bedürfnisse ernst zu nehmen, dazu beitragen, neue Impulse in der Bürokratie zu setzen? Obgleich in mir nicht die Frage des »Warums« aufkam, da mein Alltag zu 80% geprägt ist von Verwaltungsaufgaben wie Fördermittelabrechnungen, öffentlicher Dokumentation und Kulturpolitik, steht in meinem gedanklichen Raum: Was geschieht, wenn sich Bürokratie und Pop vereinen? Dance Charts <-> Amt Parts, Hit Parade <-> Beamten Scharade. Könnte Bürokratie hip werden? Populär scheint sie mir. Wie könnte es gelingen, dass weniger Bürokratie mir, nein, uns allen! neue kreative Zeit(gestaltung) ermöglicht?

Roland Schimmelpfennig sagte: »Man sollte alle Orte meiden, denen es an Durchzug fehlt.« Ich vermag »meiden« durch »vermeiden« ersetzen, das lässt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zu, selbst aktiv zu werden und die Fenster zu öffnen. Diese Metapher, dieses zuletzt über mehrere Monate erlebte Bürokratie-Kreativ-Gespann, erweiterte meinen Blick auf das System, in dem wir leben: Es gibt an vielen Orten innerhalb der Verwaltung den Mut, die Offenheit und Flexibilität fest etablierte Muster und Strukturen zu hinterfragen,

dieses Denken ist bisher nur häufig personengebunden und daher nur zufällig geschehen, gesehen und noch seltener selbst erlebt. Es gibt eine große Vielfalt an Lösungsansätzen und Interpretationen; es ist mit der Bürokratie also wie mit der populären Musik: Wenn wir genau hinschauen und zuhören, können wir von unseren gegenseitigen Erfahrungen gesamtgesellschaftlich und immer wieder lernen. Manchmal klingen dann neue Töne an, die anfangs ungewohnt sind, uns dann aber doch zum Mitschwingen, Mitsingen und Mitmachen animieren und motivieren. Entscheidend ist es, so scheint es mir nach vielen Interviews und Gesprächen im AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN, neugierig zu bleiben und miteinander in Kontakt zu stehen. Die Digitalisierung unterstützt uns dabei, aber sie kann das persönliche Gespräch nicht eins zu eins ersetzen.

Mir persönlich ist es in den vergangenen Monaten nicht gelungen, meinen projektbezogenen Verwaltungsaufwand zu minimieren, aber es ist mir gelungen, das Gespräch zu führen und Ideen zu entwickeln, wie die Grundlagen dafür geschaffen werden können, dass ein gemeinsamer Takt gefunden wird. Hören wir nicht auf, den mächtigen Tanker Bürokratie verstehen zu lernen, möge aber auch er nicht aufhören, uns die Bürgerinnen und Bürger, die Quelle dieses Systems, zu verstehen, unsere Vielfalt zu leben, zu respektieren und zu nutzen.

LILIA KLEEMANN

Eine unglaublich spannende Reise! Und bevor ich etwas aushole, möchte ich meine Erkenntnisse auf eineinhalb Sätze herunterbrechen:

Wir haben erfahren, dass es auch hier in allen Prozessen und Strukturen immer darum geht, dass sich Menschen wertgeschätzt fühlen möchten. Das wichtigste Werkzeug hierfür ist die Kommunikation – und zwar in drei Bereichen: Online, offline und im Raumgefühl.

In allen drei Bereichen haben wir Ideen produziert und ausprobiert. Im Nachhinein erschießt sich für mich das Thema als wunderbar strukturierbar, da wir im Grunde jede Neuerung und jede Idee auf diese Grundsätze zurückführen und überprüfen können.

Mein Ausgangsgedanke zu Beginn des Projekts kam mir zuerst etwas absurd vor, dann gefiel er mir aber immer mehr, je öfter ich darüber nachdachte: Deutschland ist mit seiner Bürokratie so sehr identifiziert, dass sich mit einem neuen Gesicht der Bürokratie ein neues Gesicht für Deutschland schaffen ließe!

Eine Struktur-Erneuerung, die also automatisch eine der größten Imagekampagnen mit sich brächte. Und zwar mit der effizientesten Marketingmethode: Machen statt quatschen. Vorleben.

Während unserer Arbeit wurde uns auch klar, dass der schlechte Ruf deutscher Bürokratie nicht bedeutet, dass die Bürokratie selbst das Problem ist. Es geht lediglich um das WIE.

Es geht darum zu schauen, welche menschlichen Bedürfnisse hinter bestimmten Abläufen stecken.

Eine verbreitete Meinung ist z.B. dass Anonymität Sicherheit schafft. Dem würde ich widersprechen. Aber das Bedürfnis nach Sicherheit und Vertrauen ist ein wichtiger Hinweis, den man nicht überhören sollte. Persönliche, nette und emotionale Begegnungen schaffen Identität und Vertrauen. Und Vertrauen bedeutet Sicherheit.

Und was bedeutet dies heutzutage im Hinblick auf die Digitalisierung? Die unzähligen und schnellen Möglichkeiten online zu kommunizieren? Hier kommen uns alte und komplexe bürokratische Strukturen geradezu wie Boykott vor. Durch Digitalisierung sind die Menschen mehr denn je in der Lage miteinander zu kommunizieren. Und gerade weil sich die Art des Informationsaustauschs verändert hat, sollte man genau schauen, was dies z.B für den Ablauf bürokratischer Prozesse bedeutet.

Was machen Menschen, wenn sie nicht die Anerkennung und die Wertschätzung finden, die sie suchen? Sie wehren sich. Und zwar mit den Mitteln der Zeit.

Und ebenso wie sich das Bild deutscher Bürokratie als Shitstorm in Windeseile durch ganz Deutschland tragen lässt, so ließen sich auch gute Beispiele verbreiten und ihre Wirkung entfalten.

Die bürokratischen Strukturen sind kurz gesagt in die Jahre gekommen und nicht mehr zeitgemäß. Ebenso wie ein Bildungssystem müssen sich auch Verwaltungen den neuen Lebensweisen neuer Generationen anpassen. Und wie immer ist nicht Umstrukturierung die größte Hürde, sondern »die Angst vor Veränderung«.

Aber wir gehen nun einfach einmal davon aus, dass sich auch diese deutsch-menschliche Neigung überkommen lässt ...

Ich bin überzeugt, dass die bürokratischen Strukturen maßgeblich zur Kultur beitragen und die Auswirkung bedeutend sind, wenn sich Menschen mit ihrem Land identifizieren, weil sie sich bestärkt und wertgeschätzt fühlen.

Die Behörden in Deutschland sind Dreh- und Angelpunkt des Deutschlandgefühls.

Sie sind die große Chance für ein Land, das so sehr nach Identifikation und einem neuen Geist sucht. Hier ist er:

Trau dich Deutschland!



DANK

Wir bedanken uns sehr herzlich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Heidelberg für die grenzenlose und unbürokratische Unterstützung, bei Vitra und der Firma Kahl für die tollen Möbel, beim BMWI für die Möglichkeit in einem Praktikum hinter die Kulissen blicken zu dürfen, bei allen Interview- und Gesprächspartner*innen für die Zeit, die Sie sich für uns genommen haben und natürlich bei allen Menschen, die an der Planung und Durchführung von Phase XI beteiligt waren für den tollen Auftrag.

IMPRESSUM

Autoren

Petra-Leonie Pichler
Matthias Burgbacher
Julia Wartmann
Lilia Kleemann

Redaktionelle Verantwortung

AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN
Matthias Burgbacher und Leonie Pichler

Satz und Gestaltung

Benjamin Schnepf, Fuchs und Otter,
Heidelberg, www.fuchsendotter.de

Illustrationen

Daniel Gerth

**Das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN
ist im Rahmen des Projekts PHASE
XI – eine Expedition mit der Kultur
und Kreativwirtschaft entstanden.**

Insgesamt wurden in acht Labs – in ganz
Deutschland – relevante Themen aus
Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aus
dem Blickwinkel der elf Kreativbranchen
betrachtet.

Das AMT FÜR UNLÖSBARE AUFGABEN
erarbeitet kreative Lösungen für bürokrati-
sche Prozesse.

Willkommen auf unserer Expedition durch
die Galaxie der Bürokratie! In dieser klei-
nen Publikation wollen wir unsere Ergeb-
nisse, Gedanken und Anregungen teilen.

PHASE XI ist ein Projekt des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft
des Bundes im Rahmen der Initiative Kul-
tur- und Kreativwirtschaft der Bundesre-
gierung.



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES

Das Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft ist Teil der
Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft
der Bundesregierung
www.kultur-kreativwirtschaft.de

