



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

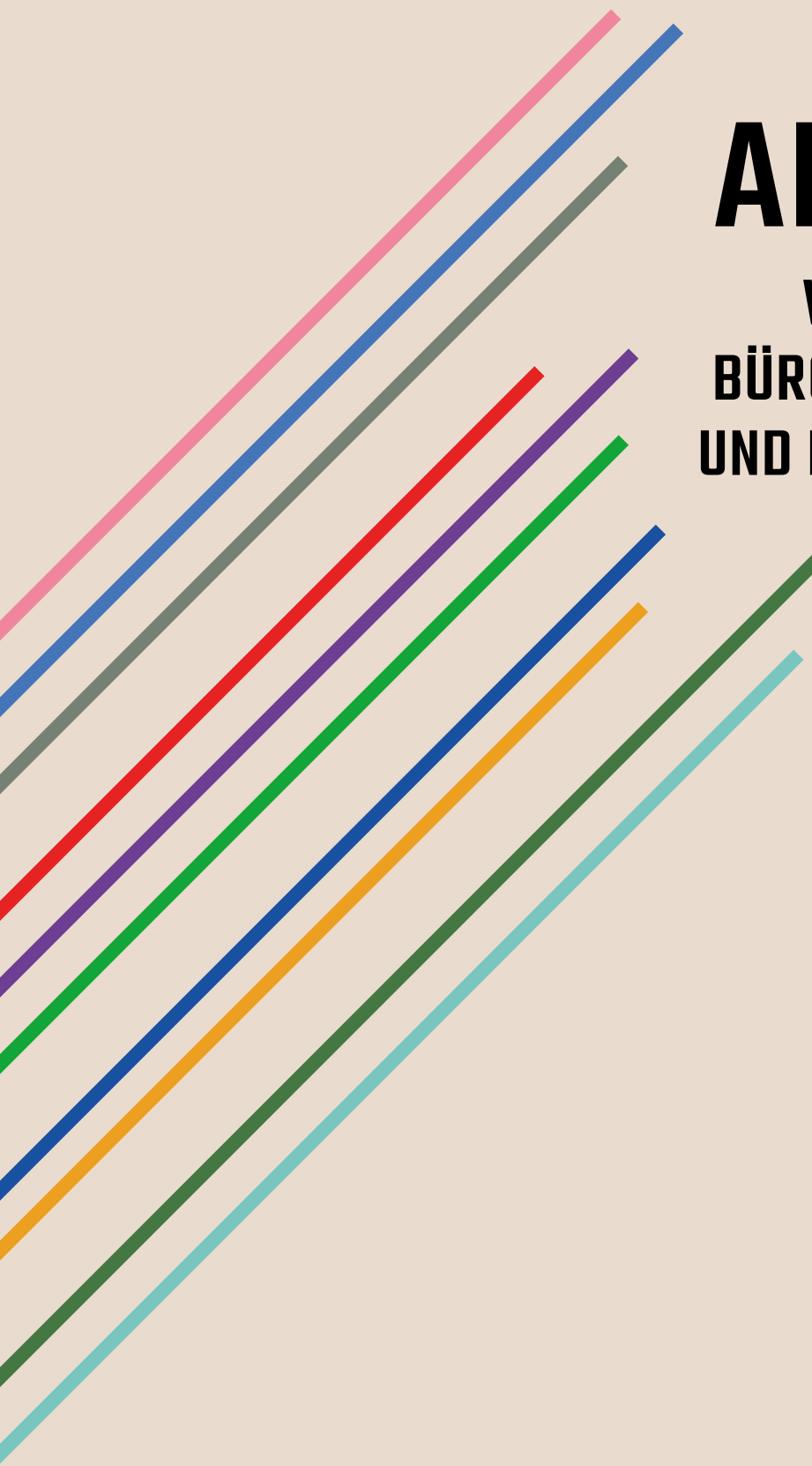
Die Beauftragte
der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES



INNOVATIONCAMP ANZETTELN

WEGE ZUR KREATIVEN BÜROKRATIE MIT KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT & VERWALTUNG

21. BIS 23. NOVEMBER 2019 MÖNCHENGLADBACH

INHALT

04

Einleitung

06

Prozess

08

Location

10

Die vier Cases

12

Case 1 – Fachkräftegewinnung

22

Case 2 – Bürger*innenbeteiligung

32

Case 3 – Innovationsfähigkeit

40

Case 4 – Interne Zusammenarbeit

50

Impulse

54

Visite II

56

Team

58

Epilog



EINLEITUNG

Die Verwaltung als Vorreiterin für gesellschaftlichen Wandel

Unsere Zukunft liegt in den Händen der Bürokratie. Egal ob Mobilitätswende, digitale Transformation oder demografischer Wandel: Der Umgang mit den großen Herausforderungen unserer Zeit wird wesentlich durch die Verwaltungen auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene gestaltet. Sie sind die zentralen Instanzen, welche die Rahmenbedingungen setzen, die Infrastruktur betreiben und die Richtung für Entwicklungen vorgeben. In den aktuellen gesellschaftlichen Transformationsprozessen brauchen wir daher Verwaltungen in Deutschland, die sich als innovative Vorreiterinnen verstehen, bestehende Handlungsroutrinen hinterfragen und sich mutig den komplexen Herausforderungen stellen.

Was zunächst irritierend ist, da sich vielfach das Bild einer Bürokratie in den Köpfen eingebrannt hat, die verstaubt nur Dienst nach Vorschrift macht. Doch das ist ein großer Irrtum. Auf allen Ebenen finden sich in Deutschland bereits zahlreiche Akteur*innen in den Verwaltungen, die sich durch Kreativität, Innovationskraft und Macher*innentum auszeichnen. Sie gilt es zu stärken! Um als Gesellschaft mit den Entwicklungen Schritt halten zu können, braucht es in den Verwaltungen agile Prozesse, schnellere Kommunikationswege, mehr Beteiligungsformate – kurz: kreative Lösungen für die Bürokratie. Es braucht die Kultur- und Kreativwirtschaft als Partnerin.

Doch wie kann Kultur- und Kreativwirtschaft dazu beitragen, den Veränderungsprozess auf allen Verwaltungsebenen voranzutreiben?

Verwaltung und Kultur- und Kreativwirtschaft werden meist als sehr gegenteilig verstanden. Überspitzt gesagt: Auf der einen Seite die hierarchischen und verkrusteten Verwaltungsstrukturen mit klaren Handlungsmustern. Auf der anderen Seite das Chaos der kreativen Unternehmer*innen, die zwar spannende, doch realitätsferne Ideenspinnerei betreiben. Die Wahrheit liegt jedoch in der Mitte – und zwar dort, wo sich die Gemeinsamkeiten zeigen: In der Verwaltung zu arbeiten ist ein Dienst an der Gesellschaft, der vielfach intrinsisch motiviert und durch die Lust an der Gestaltung unserer Zukunft geprägt ist. Genau diese intrinsische Motivation und die Lust auf Gestaltung kennzeichnen auch die Kultur- und Kreativwirtschaft. Mögen die Methoden und Erfahrungshintergründe ganz unterschiedlich sein, so gibt es doch diese Gemeinsamkeit im Wirken und Handeln. Beide Branchen wollen gesellschaftlichen Mehrwert stiften. Blickt man also auf die großen Herausforderungen unserer Zeit – dann ist die Zeit reif, Verwaltung und Kultur- und Kreativwirtschaft gezielt und verstärkt miteinander in Kontakt zu bringen und zum gemeinsamen Handeln zu inspirieren.

Genau an dieser Stelle setzte das InnovationCamp ANZETTELN des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes an: Wir haben die Antreiber*innen einer zukunftsorientierten Verwaltung identifiziert, sie mit den Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammengebracht und im Rahmen einer dreitägigen Veranstaltung vom 21. bis zum 23. November 2019 in Mönchengladbach Wege zur kreativen Bürokratie beschritten.

Das Ziel des InnovationCamps war es, sich gemeinsam mit rund 60 Vertreter*innen aus beiden Bereichen vier konkreten Handlungsfeldern zu widmen, um neue Lösungen und Prototypen für mehr Innovationskraft und eine zukunftsgewandte Verwaltung zu gestalten – und damit aufzuzeigen, welche Potenziale Kooperationen mit der Kultur- und Kreativwirtschaft freisetzen können.

Die Fülle an Ideen, Erkenntnissen und konkreten Prototypen stellen wir in dieser Dokumentation vor. Zu jedem der vier Handlungsfelder beschreiben wir die Ausgangslage und Aufgabenstellung und erläutern, welche konkreten Ergebnisse im Rahmen der Workshops entstanden sind: Vom Tiny Rathaus, das als mobile Beteiligungsaktion zu den Bürgerinnen und Bürgern kommt. Bis hin zum Reisebüro für digitale Horizonterweiterung, das Verwaltungsangestellten dabei hilft, die Welt der neuen Arbeitsmethoden und der digitalen Transformation zu erkunden. Dazu ist ein kurzer Leitfaden als Einleger entstanden, der zusammenfasst, mit welchen Schritten die kreative Bürokratie erreicht werden kann. Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Das Team des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, der Identitätsstiftung und krauses Projektdesign



Das InnovationCamp ANZETTELN ist keine gewöhnliche Veranstaltung. Aber auf ausgetretenen Pfaden kommt man auch nicht zu neuen Erkenntnisorten. Daher suchen und finden wir mit dem ehemaligen Klinikum Maria Hilf in Mönchengladbach die dazu passende Off-Location. Das seit 2018 leerstehende Krankenhaus entzieht sich allen Anforderungen an eine Eventlocation. Und ist gerade daher genau richtig. Der Zweck des Krankenhauses, als Genesungsort eine Vielzahl an „Fällen“ schnell und effektiv behandeln zu können, kommt dem InnovationCamp zu gute. Mit Tape Art, Licht und viel kreativer Energie entsteht zwischen Krankenhauskapelle und Notaufnahme der inspirierende Rahmen, in dem wir von Donnerstag bis Samstag nach Innovationen suchen.

Der **Donnerstag** dient dem Ankommen und Kennenlernen. Wir konnten vier Fallgeber*innen davon überzeugen, eine konkrete Fragestellung in die Workshops einzubringen. Die Fragestellungen sind für viele Verwaltungen von akuter Relevanz und ermöglichen es uns, inhaltlich wirkungsvoll zu arbeiten. Die vier Themenschwerpunkte sind: Fachkräftegewinnung, Bürger*innenbeteiligung, Innovationsfähigkeit und interne Zusammenarbeit. Eine stimmige Ausgangslage, um in vier Workshopgruppen parallel an Lösungen zu arbeiten. Expert*innen aus Verwaltung, Kreativwirtschaft und Wissenschaft: Zum InnovationCamp ANZETTELN reisen Menschen aus dem ganzen deutschsprachigen Raum an. Bei der „Visite I“ lernen sich alle in einem lockeren Format kennen und suchen in Tandems nach Gemeinsamkeiten. Und so verschieden die Hintergründe der Teilnehmenden auch sind, vereint sie doch eine ganze Menge: Von Katzen bis rotem Lippenstift, von Innsbruck bis Yoga.

Einblicke in das Programm

Mit einem spielerischen Impulsrundgang entdecken wir gemeinsam die Workshopräume. Zwölf Stationen laden die Teilnehmenden in Kleingruppen zu bürokratischen Spleenigkeiten und kreativem Nonsense ein. Es gibt Denkanstöße, Videos und eine Schreibmaschine. Auf dieser werden neue Ämter erfunden. Was wohl das Amt für antizipierte Deutungshoheit so macht? Wir erraten merkwürdige Begriffe wie Lautraum und Awesome Journey, tauschen Klischees aus beiden Lagern aus und versuchen uns an einem besseren Elterngeldformular. Die einhellige Meinung: Auf sechs Seiten sollte es doch möglich sein, einen Glückwunsch unterzubringen. Eine gute Basis, um an den folgenden zwei Tagen tiefer in die Materie einzusteigen.

Cross Innovation erfahren und anwenden ist Kern der InnovationCamps des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Im Austausch auf Augenhöhe wird erlebbar, welche Potenziale in der Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft liegen. Am **Freitag** stehen daher die Arbeitsphasen im Mittelpunkt, bei denen wir uns am Design-Thinking-Ansatz orientieren. Hypothesen werden gebildet und Personas erarbeitet. Darauf folgen abwechslungsreiche Brainstormings, bei denen – wie immer – das Ziel ist, möglichst viele bunte Zettel mit möglichst wahnwitzigen Ideen zu füllen. Bereit für einen Schulterblick? Eigentlich noch nicht, aber dennoch stellen alle Gruppen ihre ersten Ergebnisse vor. Dann heißt es: Konzepte schmieden und Prototypen bauen.

Das dichte Programm ergänzen wir mit vier Impulsvorträgen. Von Christian Fenske und dem „Summer of Pioneers“ in Wittenberge, wo 20 Digitalarbeiter*innen und Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft für ein halbes Jahr in die Stadt gelockt wurden, um alles auf den Kopf zu stellen. Bis hin zu Matthias Burgbacher und dem „Amt für unlösbare Aufgaben“, einem Projekt des Kompetenzzentrums, welches im Rahmen von Phase XI stattgefunden hat. Von Bernd Jacobs, der vom Platzprojekt aus Hannover berichtet, wo die Verwaltung ein ganzes Reallabor aus alten Schiffscontainern ermöglicht. Bis hin zu Johanna Götz und Prof. Daniela Hensel, die in Berlin eine Behörde des zahnärztlichen Dienstes unter Anwendung von Service Design gestalteten.

Der **Samstag** dient dem Endspurt: Auf eine weitere Arbeitsphase folgt die Vorbereitung der Präsentationen. Die vielen Erkenntnisse, Ideen, Konzepte und Prototypen sollen nicht einfach nur vorgestellt, sondern greifbar werden. Wir wollen was erleben. Und die vier Arbeitsgruppen liefern ab – vom Rollenspiel über Prototypen aus Knete und Karton bis hin zur Videoliveschaltung. Die Ergebnisse begeistern und motivieren die Fallgeber*innen und Teilnehmer*innen, sie in die Verwaltungen zu tragen und umzusetzen. Was genau dabei herausgekommen ist? Das erzählen wir in dieser Dokumentation.



LOCATION



**Ehemaliges Klinikum
Maria Hilf, Mönchengladbach**





DIE VIER CASES

Case 1 – Fachkräftegewinnung
Kollaboration im Alltag
ermöglichen / Mönchengladbach
Seite 12-18

Case 2 – Bürger*innenbeteiligung
Wenn das Rathaus zu den
Menschen kommt / Heidelberg
Seite 22-28

Case 3 – Innovationsfähigkeit
Held*innenreise im
digitalen Zeitalter / Hannover
Seite 32-38

Case 4 – Interne Zusammenarbeit
Empowerment durch Erfolgs-
geschichten / Alte Hansestadt Lemgo
Seite 40-46

Kollaboration im Alltag ermöglichen Mönchengladbach



Ausgangslage

Die Mitarbeiter*innen der Stadt Mönchengladbach sind im Durchschnitt fast 50 Jahre alt. Was in der Privatwirtschaft aktuell stark diskutiert wird, betrifft also auch die Verwaltung: Im Rahmen des demografischen Wandels wird die Gewinnung von neuen Fachkräften zu einer immensen Herausforderung. Zugleich birgt die Altersfluktuation weitere Risiken, da mit ihr der Verlust von langjährigen Erfahrungen, Netzwerken und oftmals nur implizitem Fachwissen einhergeht.

Die Verwaltung der Stadt Mönchengladbach ist aktuell auf 26 Standorte verteilt. Diese sollen in einem angestrebten Neubau zusammengelegt werden. Dies führt nicht nur zu neuen Räumlichkeiten, sondern auch zu einem neuen Miteinander. Der Veränderungsmoment bietet die Chance, eine so diverse Unternehmung wie die Stadtverwaltung neu zu diskutieren und neu zu gestalten.

Fallgeber*innen: (v. l. n. r.) Giulia Noever-Reiners hat „Business Administration und Wirtschaftspsychologie“ mit Schwerpunkt „Markt- und Werbepsychologie“ studiert und mehrere Jahre in der Unternehmenskommunikation und im Personalmanagement gearbeitet. Heute ist sie Teil des Teams Stabsstelle Digitale Transformation der Stadt Mönchengladbach und verantwortet das neu geschaffene Ressort „Medienbildung und Marketing“ in der Volkshochschule. ■ Martin Platzer leitet seit 2019 die Stabsstelle Digitale Transformation der Stadt Mönchengladbach. Hier beschäftigt ihn die Frage, wie sich Verwaltung und die gesamte Stadt in Zeiten des digitalen Wandels ausrichten muss. Neben seiner Tätigkeit bei der Verwaltung promoviert er aktuell an der Bauhaus Universität Weimar zum Thema human-centered-design in öffentlichen Räumen. ■ Christina Pesch arbeitete nach Abschluss ihres Studiums „Kommunaler Verwaltungsdienst“ im Bereich Finanzen in der Zuschussabteilung der Kämmerei, bevor sie in den Fachbereich Personalmanagement der Stadt Mönchengladbach wechselte. Nebenberuflich absolvierte sie den Masterstudiengang „Öffentliches Management“ und ist heute als nebenamtliche Dozentin an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung tätig.





Moderation: Spielerische Komplexitätsreduktion durch Game Thinking ist Kernthema von Christoph Brosius' Schaffen. Als Berater coacht er Unternehmen, als Moderator unterstützt er die Kreativwirtschaft und als Dozent unterrichtet er Medienproduktion. Dabei nutzt er seine 20-jährige Erfahrung in der Kreativwirtschaft.

Herausforderung und Aufgabe

Die Verwaltungen in Deutschland sind einer der größten Arbeitgeber mit einer ungeheuren Vielfalt an unterschiedlichsten Jobprofilen, doch werden in den nächsten zehn Jahren rund 40 Prozent der Mitarbeiter*innen in Stadtverwaltungen in den Ruhestand gehen. Jede*r zweite Beschäftigte in der Stadtverwaltung ist älter als 50, gerade mal 27 Prozent sind jünger als 40. Dieses Bild setzt sich ähnlich auch auf Länder- und Bundesebene fort. Umfragen zeigen, dass viele Studierende sich eine Arbeit in der Verwaltung wünschen – aber nur wenige sich bewerben, da sowohl das Image als auch die realen Entwicklungsmöglichkeiten hinderlich sind. Im sogenannten „war for talents“ werden Identifikation und Agilität daher zu Schlüsselfaktoren in der Fachkräftegewinnung. Gleichzeitig müssen die älteren Mitarbeiter*innen im anstehenden Wandelprozess mitgenommen werden und dazu auch noch Lösungen gefunden werden, wie aufgebautes Fachwissen den Organisationen erhalten bleibt.

Wie kann in einem derartigen Veränderungsprozess die Mitarbeiter*innenschaft jenseits der „Early Adopters“ motiviert werden, den neuen Weg mitzugehen und sich einzubringen? Wie können langfristige Erfahrung und implizites Fachwissen der älteren Generation an die jüngere übermittelt werden?

Ergebnisse

Die Schilderung der Fallgeber*innen und der Austausch in der Arbeitsgruppe führen dahin, das Thema Fachkräftegewinnung nicht aus der Perspektive von Employer Branding und Recruiting zu betrachten, sondern auf den Arbeitsalltag in der Verwaltung zu fokussieren. Der Ansatz ist, Methoden und Tools, die in Digitalunternehmen und der Kultur- und Kreativwirtschaft etabliert sind, in der Verwaltung zu implementieren, um die Verwaltung als Arbeitgeberin für neue Zielgruppen attraktiver zu machen und die Identifikation sowie das Selbstbild auch für bestehende Mitarbeiter*innen positiv zu stärken. Zugleich soll so der interne Wissenstransfer gefördert werden. Der Ansatz lädt dazu ein, die breite Palette an digitalen Tools auszupacken, eine smarte Plattform für Know-how-Transfer. Doch es kommt anders. Die Suchbewegung in der Arbeitsphase führt schnell zu der Erkenntnis: Es braucht leicht umzusetzende Ideen und Prototypen, die sofort und ohne Entwicklungsaufwand in der Verwaltung eine Wirkung erzeugen. Lösungen dürfen nicht an Zeit und Ressourcen scheitern. Zwei verschiedene Perspektiven sind dafür entscheidend:

Für die „not-so-early-Adopters“ ist Wertschätzung ein zentrales Element. Ihnen muss auf einer persönlichen und emotionalen Ebene begegnet und ihre individuellen Bedürfnisse ernst genommen werden. Auf der anderen Seite muss das Bedürfnis der Nachwuchskräfte nach neuen und agilen Arbeitsmethoden bedient werden. Ein Fokus der Lösungsansätze liegt daher bei weichen Methoden wie der Transparenz-vergrößerung oder neuen Kollaborationsmöglichkeiten.

Der zweite Fokus liegt auf dem zu transferierenden Wissen. Das Wissen zu bewahren ist nur eine von vielen Aufgaben. Es muss ebenso gut aufgefunden, transportiert und implementiert werden. Die diskutierten Ideen befassen sich daher mit konkreten Aufgaben im Wissensmanagement von grafischer Aufbereitung über schnelle Kooperationsformate bis hin zu digitalen Plattformen für sehr viele Teilnehmende.

Das komplexe Themenfeld und die vielen Ideen werden auf zwei konkrete Prototypen verdichtet: Die Einführung von zwei neuen Begegnungsformaten, die das Potenzial haben, beide Perspektiven gleichzeitig beantworten zu können.

Prototyp 1: #MoMoFlurfunk

Ein montagsmorgendliches, halbstündiges Meeting in einem Verwaltungsflur. Ein Team gibt den Gastgeber, ein zweites stellt den guten Kaffee. Auf die Begrüßung folgt ein Impuls –ein Zitat, eine Anekdote oder ein Witz. Auch kurze Denkanstöße oder schnelle Umfragen sind denkbar. Die einzige Regel: Sprich mit mindestens zwei Personen und trinke nicht nur alleine deinen Kaffee. Der Flurfunk ist ein niedrigschwelliges Format, das die Grundlage für informellen Wissensaustausch schafft und die Bedürfnisse aller berücksichtigt. Es ist ein simples Format, das aber wirksam den Kooperations- und Innovationsgeist fördert. Einmal etabliert bietet es zudem die Möglichkeit, auch Gäste einzuladen und so Impulse von außen in die Verwaltung einzuspielen.

Prototyp 2: #offenerFreitag

Ein an die Verwaltung angepasstes Barcamp. Drei nah beieinanderliegende Büros werden zu drei temporären Workshopräumen, in denen drei unterschiedliche Themen parallel angeboten und besprochen werden. Auf einem zentralen Board schlagen aktuelle und ehemalige Mitarbeitende Themen vor. Die beliebtesten Themen bekommen einen Raum. Am Ende jeder Session werden die drei zentralen Erkenntnisse einer Session auf dem Board vermerkt. Ein Foto der Wand geht in den internen Datenstrom. Dort kann kommentiert und nachgefragt, aber vor allem neugierig darauf gemacht werden, sich beim nächsten #offenenFreitag zu engagieren und Wissen zu teilen. Das Barcamp-Format schafft einen flexiblen, effizienten und lösungsorientierten Rahmen für Kompetenzerweiterung und Wissenstransfer.

Beide Prototypen sind so konzipiert, dass sie quasi sofort ohne zusätzliches Budget getestet und erlebt werden können. Sie sind an Formate angelehnt, die außerhalb der Verwaltung inzwischen sehr verbreitet sind. Insbesondere im digitalen New Work Alltag ist es gängige Praxis, niedrigschwellige Begegnungen, Vernetzung und Wissensaustausch spielerisch zu fördern.

Durch persönlichen Austausch werden die „not-so-early-Adopters“ ernstgenommen und bekommen die Möglichkeit, ihr Wissen im ersten Schritt persönlich weiterzugeben. Gleichzeitig können sie sich im Gegenzug von neuen Veränderungen begeistern lassen. Neu zu gewinnende Fachkräfte erhalten wiederum durch neue Begegnungsformate Anknüpfungspunkte, die sie aus anderen (digitalen) Branchen kennen und dort schätzen gelernt haben.

Und: Beide Formate können und werden direkt von den Fallgeber*innen der Stadt Mönchengladbach aufgegriffen und in ihre Fachbereiche implementiert.



Echter Austausch bei
echt gutem Kaffee.

Erkenntnis

Die erste Erkenntnis ist: Innovationen in der Verwaltung müssen zu Beginn nicht groß und visionär sein – sondern durch Einsatz von geringen Ressourcen konkret eine Verbesserung im Alltag ermöglichen. Viele Methoden und Formate, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft weit verbreitet sind, sind für Verwaltungen noch Neuland. Sowohl im Ablauf, als auch vor allem in der dahinterliegenden Haltung. Das InnovationCamp hat für Vertreter*innen aus den Verwaltungen direkt erlebbar gemacht, wie mit einfachen Mitteln eine große Wirkung erzeugt werden kann, wenn man sich darauf einlässt. Die beiden Prototypen machen die abstrakten Begriffe wie Agilität und Kollaboration direkt im Alltag erlebbar.

Die zweite Erkenntnis lautet: Trotz aller Digitalisierung braucht es immer noch analoge Begegnungsräume: Echten Austausch bei echtem Kaffee! Solche für den Verwaltungskontext unüblichen Formate sind für alle Personen, die digitalaffinen Nachwuchskräfte wie auch die „not-so-early-Adopters“ attraktiv. Damit wird nicht nur das Arbeitsumfeld für zukünftige Fachkräfte aufgewertet, sondern auch die Identifikation der eigenen Mitarbeiter*innen gestärkt.



AMT FÜR SPONTANE UNSINNIGKEITEN

Begünstigt sinnvolle und spontane Entscheidungsfähigkeit von bürger-nahen Prozessen, die in die Tüte gesprochen wurden. Ferner fördert es die Verschwendung von Steuergeldern und Ressourcen für sinnlose, aber erheiternde Projekte. Leider darf das Amt nun nicht weitermachen, da es zu unsinnig war.*



Wenn das Rathaus zu den Menschen kommt Heidelberg

Ausgangslage

Angesichts aktueller Herausforderungen wie Digitalisierung, Mobilitätswende oder Klimaschutz sind es die Verwaltungen, die entscheidende Weichen für notwendige gesellschaftliche Veränderungen stellen. Sie schaffen neue Rahmenbedingungen, die notwendig sind, damit Wirtschaftsbranchen sich transformieren und neue Ökonomien sowie konstruktive Gemeinschaften entstehen. Damit Zivilgesellschaft und Unternehmen diesen Wandel mitgehen, braucht es die Verwaltungen als Vorreiterinnen.

Mit dem Konzept #HoldenOberbuergermeister hat die Stadt Heidelberg einen Beteiligungsansatz vorgelegt, der mehrere nationale und internationale Preise gewonnen hat. Über die Plattform holdenoberbuergermeister.de können Bürger*innen für Projekte und Anliegen voten und so den Terminkalender des Oberbürgermeisters beeinflussen. Nach der extrem guten Resonanz zu Anfang, ist die Beteiligung zuletzt aber stark zurückgegangen. Die Herausforderung lautet jetzt, mit neuen Konzepten die Lust und den Einfluss an Beteiligung auch langfristig zu sichern.



Fallgeberin: Julia Brade ist ganz offiziell Beamtin bei der Stadt Heidelberg. Statt die Ärmel zu schonen, krempelt sie sie aber lieber hoch und widmet sich mit Vorliebe den Projekten, die für ein buntes und nachhaltiges Miteinander sorgen – innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Neben der täglichen Büroakrobatik unterrichtet sie auch Yogastunden oder bringt als Innovationstrainerin kreative Ideen in umsetzbare Formen.



Moderation: Adriana Osanu ist studierte Architektin und beschäftigt sich vorwiegend mit Kommunikations- und Handlungsstrategien in Partizipationsprozessen. Dabei setzt sie sich intensiv mit soziologisch raum-strategischen Fragestellungen auseinander und arbeitet hier eng an der Schnittstelle zwischen Kreativschaffenden und der Stadt. Schwerpunkte ihrer freiberuflichen Tätigkeit sind strategische Beratung in Kreativ- und Designprozessen, Beteiligung und die Umsetzung kreativer, designübergreifender Projekte.

Herausforderung und Aufgabe

Beteiligung stellt oft eine komplexe Aufgabe dar und ist nicht immer einfach zu lösen. Besonders Verwaltungen sehen sich vor der Herausforderung, Partizipationsformate für Bürger*innen nachhaltig zu gestalten. Hier müssen viele Disziplinen und umfassendes Verständnis vereint werden, was die Infrastrukturen und Ressourcen innerhalb der Verwaltung meist kaum ermöglichen. Kreativschaffende erproben stetig unterschiedlichste Formen der Kommunikation und Interaktion. Ziel ist es, diese Erfahrungen und Kompetenzen in die Verwaltungen zu tragen um so Transformationsprozesse aktiv zu gestalten.

Welche kreativwirtschaftlichen Methoden können helfen, Beteiligungsprozesse durch Verwaltungen wirksamer zu organisieren? Welche Anreizstruktur braucht eine Beteiligungsplattform, um langfristig bei den Bürger*innen erfolgreich zu sein?

Ergebnisse

Nicht nur in Heidelberg, sondern überall in Deutschland gibt es großen Bedarf, die Prozesse und Arbeitsfelder der Verwaltung transparenter zu gestalten und besser zu kommunizieren. Dies betrifft die Sichtbarkeit von Verwaltungsvorgängen in internen Arbeitsstrukturen genauso wie die Sichtbarkeit nach außen für die Bevölkerung. Für die Umsetzung nachhaltiger Beteiligung und kreativer Projekte braucht es transparente Prozessstrukturen, die leicht zugänglich sind. Beteiligungsformate müssen authentisch und nahbar sein, um von der Bevölkerung angenommen, aber auch von der Verwaltung mitgetragen werden zu können. Ziel muss sein, Formate zu etablieren, die Menschen aus der Bevölkerung anregen, eigene Ideen umzusetzen. Beteiligung bedeutet letztendlich gemeinsames Wirken – dafür soll eine Grundlage geschaffen werden.

Beteiligungsformate müssen authentisch und nahbar sein.

Prototyp 1: Das Projektpatenprogramm (PPP)

Das PPP dient als Schnittstelle zwischen Akteur*innen aus der Bevölkerung und der Verwaltung. Dafür wird die Rolle des/der Projektpat*in in der Verwaltung installiert, der/die als direkte*r Ansprechpartner*in für die Bürger*innen fungiert, die ein Projekt realisieren wollen. Ob Straßenfest, Kunstaktion oder Einrichtung eines Gartens: Die Projektpat*innen helfen bei der Navigation durch den dafür notwendigen Verwaltungsdschungel. Wesentliche Aufgabe des/der Projektpat*in ist die Beratung, Vermittlung von Ansprechpartner*innen und Hilfestellung bei behördlichen Verfahren – also letztendlich die Begleitung und Betreuung durch den gesamten Verwaltungsprozess, von der Projektidee bis zur erfolgreichen Umsetzung des Projektes. Der erste Kontakt mit dem Projektpatenprogramm kann dabei über ein digitales Dialogtool stattfinden und per Chat funktionieren. Zusätzlich gibt es auch einen Ort mit Sprechzeiten. Durch Ansprechpartner*innen fördert das Projektpatenprogramm das gegenseitige Verständnis zwischen Verwaltung und Bevölkerung.

Prototyp 2: Tiny Rathaus

Das Tiny Rathaus dreht das Prinzip der Webseite „Hol den Oberbürgermeister“ um. Jetzt kommt nicht einfach der Oberbürgermeister, sondern das ganze Rathaus zu den Bürger*innen. Das Verwaltungsteam (V-Team) begibt sich hierbei mit einem mobilen Rathaus in die

Stadt zu den Menschen. Das Tiny Rathaus ist dabei mit allem ausgestattet, was es vor Ort braucht, angefangen vom Zugang zu allen notwendigen Formularen, der Schnittstelle zu allen Ämtern, bis hin zu Baumaterialien und Werkzeugen. Geht es um die Aufwertung einer öffentlichen Grünfläche? Dann sind die notwendigen Anträge, die relevanten Ansprechpartner*innen, aber auch das Equipment mit an Bord. Doch wie kommt das Tiny Rathaus zu den Bürger*innen? In einem einfachen Prozess kann man sich online mit seiner Idee und einem Profil registrieren. Ein interaktives Onlineformular führt die Ideengeber*innen oder Interessierten durch die wichtigsten Fragen, so dass am Ende eine Idee in eine kompakte Kurzpräsentation mündet, die direkt als Anfrage an die Verwaltung geschickt wird. Diese wird online für alle Menschen sichtbar, kann gevotet werden und kommt zur Auswahl. Dann macht sich das „Tiny Rathaus“ mit den für die Idee notwendigen Ansprechpartner*innen aus Verwaltung und weiteren Expert*innen in einer temporären Aktion auf den Weg zu der ausgewählten Projektidee. Das „Tiny Rathaus“ verbindet digitale Infrastruktur und Verwaltungsprozesse mit einem analogen Format. Die Projekte werden im Rahmen einer temporären Aktion direkt angepackt und umgesetzt und generieren wiederum Geschichten und Bilder für die digitale Dokumentation.

**Prototyp 3: Relaunch Kommunikationsplattform**

Was vielen Verwaltungen nach wie vor fehlt, ist die Routine, die eigenen Geschichten und das erfolgreiche Verwaltungshandeln konsequent zu erzählen. Mit der Plattform „Hol den Oberbürgermeister“ hat Heidelberg nicht allein Beteiligung ermöglicht, sondern auch einen Kommunikationskanal eröffnet. Um die Geschichte von #HoldenOberbürgermeister konsequenter sichtbar zu machen und zu erzählen, wird die Kommunikation hier in fünf Phasen definiert und mit den ersten beiden Prototypen vernetzt:

1. Vote: Die Sichtbarkeit von eingereichten Projekten
2. Choose: Die Transparenz des Auswahlprozesses der Projekte
3. Kick-Off: Der Auftakt der Umsetzung, z.B. im Tiny Rathaus
4. Making: Die Darstellung des Prozesses der Umsetzung und Realisierung
5. Outcome: Die Dokumentation des Ergebnisses und die Darstellung der Erfolgsgeschichte

In jeder der fünf Projektphasen wird zukünftig Kommunikationsmaterial erstellt und in die Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung eingebracht. Storytelling dient als Kernelement. Ein Schwerpunkt liegt auf Social Media mit dem Fokus auf Video- und Audioformaten. Dazu werden eine eigene Mini-Webserie und ein Podcast etabliert, um die Geschichten erlebbarer zu machen. Ziel soll es sein, nicht nur die Bevölkerung zu informieren, sondern auch die Arbeit und Projekte innerhalb der Verwaltung greifbar zu machen. Die Kommunikationsstrategie sensibilisiert dafür, Kommunikation und Darstellung bei allen Projektprozessen immer mitzudenken.

Erkenntnis

Szenografie, Prototyping, Erlebnisgestaltung, Podcast, Gamification: In den drei Prototypen kommt die ganze Bandbreite kreativwirtschaftlicher Methoden zum Einsatz. Beteiligung wird erlebbar. Es braucht ebenso ein Verständnis für die Komplexität der Prozesse und eine entsprechende Sensibilisierung. Gerade hierbei helfen die vorgestellten Prototypen und die kreativwirtschaftlichen Ansätze, weil sie die Verwaltung für die Bürger*innen zugänglicher machen. Wichtig ist, dass Beteiligung gemeinschaftlich gedacht wird verwaltungsintern, aber auch zwischen bürgerlichen Akteur*innen und Verwaltung. Nur so können Geschichten erlebbar erzählt, sichtbar gemacht und die Motivation sowie Bereitschaft für zukünftige Erfolgsprojekte begründet werden.

AMT FÜR ALLERLEI BEDARFE

Das Amt für sinnlosen Bedarf. Am Ende des Flures.*



ANZETTELN!
MG, 21.-23. NOVEMBER

INNOVATION CAMP

PRÄSENTATION
DER EINZELNEN
ARBEITSGRUPPEN

WIE WEITERGEBEN



WIE
EXTERNES
WISSEN
IMPOR-
TIEREN
INPUT FÜR FIRMA XY

gerüh! **LÖSUNG**

1 OPEN FRIDAY & 2 CREATIVE MORNING

#offener freitag - JEDER KANN EIN THEMA VORSTELLEN, MUSS ABER NICHT
- DREI RÄUME, JE EIN THEMA, 45 MINUTEN

BEGRÜßUNG-IMPULS-FINISH #momo flurfunk
THEMA Z.B. „DU MUSST DEIN ÄNDERN LEBEN“

aber: - NIEMAND SOLL GEZWUNGEN WERDEN
- ALLE & ALLES SIND & IST RICHTIG

MÜNCHEN GLADBACH

- AUTHENTISCH
- GLEICHGEWICHT ANALOG/DIGITAL
- NACHHALTIGE FORMATE ETABLIEREN

GRUPPE 1: **HEIDELBERG V-TEAM!**

GRUPPE 2: **AGAVE**

PROJEKT PATE PROGRAMM

#hol den oberbürgermeister
BÄM! TINY RED HOUSE
V-Team

1 BEWERBUNGSVIDEO AN DIE VERWALTUNG
2 VERWALTUNG: WIR KOMMEN!
3 HILFE VOR ORT - GEMEINSCHAFTSBILDUNG

BERND GEHT ZUM THEATERFESTIVAL: WIE HABT IHR DAS NUR GEMACHT!

WIR HATTEN MIT HANNAH GROSSE HILFE PUBLIC SUPPORT

HANNAH HILFT, 24/7 FÜR FRAGEN DA UNTERSTÜTZUNG BEI ANTRAGSTELLUNG

und dann:

AGAVEN
IN DER GANZEN
STADT

BERND
OHNE PLAN,
ABER MIT
GUTER
IDEE

Café
STEMPEL
KISSEN

KUNDENSEGMENT:
MITARBEITER IN DER BEHÖRDE
& KUNDEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG
- GESPRÄCHE AUF AUGENHÖHE
- BÜRO DER ZUKUNFT
- VERTRAUENSRAUM
- RETTENDES UFER

! GUTE ATMOSPHÄRE FÜR PROBLEMLÖSUNGEN

HANNOVER

1A Trick film

REISEBÜRO
DIGITALE HORIZONTE

WARUM IDEEN NICHT MAL kneten!
FIKTIVE REISEZIELE
thailand LEVEL 3
Toskana LEVEL 2
MÜNCHEN LEVEL 1
KARIN IST ANFÄNGERIN & REIST NACH
UND LERNT DORT DAS BASISWISSEN
LEVEL 1

LEMGO VARIANTE 2: HELMNNENORCHESTER DER PROJEKTE

VARIANTE 1: #momo flurfunk LISA & HARTMUT

LERNEN SICH KENNEN:
AHA, BAUAMT, DAS IST JA INTERESSANT - SÖLLEN WIR NICHT EIN PROJEKT ZUSAMMEN PLANEN?
OH, GUTE IDEE! WIE SIND EURE ABTEILUNGEN AUFGEBAUT, WIE SIND DIE INTERNEN ABKÜRZE?
HARTMUT (BAUAMT)

OB nachfrage BAUDEZERNENTIN SACHBEARBEITER
aber: SACHBEARBEITER BEKOMMT VON EINEM BÜRGER ZUM PROJEKT
GUTES FEEDBACK - DAS BAUT AUF!!
Bäderbauer
RAUM FÜR STORY TELLING
GUTE ERFOLGS GESCHICHTE
WERTSCHÄTZUNG DER EIGENEN HANDLUNGEN
LISA (SCHULAMT)
2020
DER KALENDER FÜLLT SICH NACH & NACH MIT VERANSTALTUNGEN, KOLLEGINNEN & KOLLEGEN WERDEN AUFMERKSAM & INSPIRIERT

Held*innenreise im digitalen Zeitalter

Hannover

Ausgangslage

Nicht allein die Kultur- und Kreativwirtschaft ist Treiberin für Innovationen. Auch immer mehr motivierte Mitarbeiter*innen in Verwaltungen wollen Innovationsprozesse vorantreiben. Es gibt Ideen, Impulse und Projekte. Doch wie werden Innovationen als Prinzip in der Verwaltung verstetigt? Was in der agilen Umgebung der Kultur- und Kreativwirtschaft einfach ist, ist für Verwaltungen eine große Herausforderung.

Zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ernannte die Stadtverwaltung Hannover Digital Scouts als inhaltliche Vertreter*innen und Koordinator*innen digitaler Aktivitäten. Sie schaffen als Wegbereiter*innen zusätzliches Innovationspotenzial, sorgen für den Transfer von Wissen, unterstützen beim Aufbau von digitalen Strukturen und der Umsetzung von Projekten in den Fachbereichen. Heißt: Sie versuchen, die Innovationsfähigkeit der Verwaltung in Sachen Digitalisierung zu verbessern. Die große Herausforderung dabei ist, die Digital Scouts als Struktur in der Verwaltung zu etablieren und von ihnen ausgehende Impulse zu verstetigen.



Fallgeber: Patrick Ney ist studierter Gerontologe und E-Business Manager. Er arbeitet als Projektmanager für Digitalisierung und Digital Scout in der Landeshauptstadt Hannover. Schwerpunkt seiner Arbeit ist, digitale Strukturen und Angebote außerhalb von E-Government Aktivitäten in der Kommune umzusetzen. Er entwickelte Projekte wie eine smarte Musterwohnung, mehrfach prämierte Angebote zur digitalen Kompetenzentwicklung Älterer, „Virtual Reality & Demenz“ oder die Umsetzung einer digitalen Nachbarschaftsplattform. Mit dem Ziel, die Entwicklungen und Chancen digitaler Transformation für die Kommune und den sozialen Sektor nutzbar zu machen.



Moderation: Till Hasbach arbeitet im Bereich Strategie und Cross Innovation beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Dort schafft er Schnittstellen zwischen Politik, Kreativwirtschaft und Start-Ups und entwickelt interaktive Formate für die Vermittlung von komplexen Inhalten. Gerne kombiniert er paradox erscheinende Dinge und erzeugt mit spielerischen Methoden einen ungewöhnlichen Blick auf Bekanntes.

Ergebnisse

Individualisieren, koordinieren, nachfragen, überraschen, offen sein, flexibilisieren, Transparenz erzeugen, erneuern, ermöglichen, lachen und lieben, querdenken, vernetzen. Die Teilnehmer*innen dieses Cases zum Thema Innovationsfähigkeit in der Verwaltung hatten zu Beginn der Arbeitsphase viele Visionen dazu, wie das Arbeiten in der Verwaltung aussehen sollte. Alles, nur bitte nicht mehr verwalten.

Die Digitalisierung wird oft auf Technologien und Infrastruktur reduziert. Aber im Kern steht die Frage, wie eine gemeinsame digitale Zukunft für uns alle aussehen soll. Es geht um ein gemeinsames Narrativ, soziale Integration und neue kulturelle Praktiken. Aus dieser Betrachtungsweise entstehen zwei Lösungsansätze, die Innovationsfähigkeit durch Storytelling und räumliche Inszenierung fördern. Die Gruppe folgt der Hypothese: Besonders für innovationsunerfahrene Menschen aus der Verwaltung muss es einen echten Raum geben, der zum Experimentieren einlädt, aber auch niedrigschwellig funktioniert. Es entsteht die Idee für ein Café, das gleichermaßen Zukunftslabor und Experimentierraum ist. Digitalisierung ist nichts Bedrohliches, sondern eine Möglichkeit der Horizonterweiterung. Die Gruppe stützt sich dabei auf das Motiv der Reise, um digitalaffine Mitarbeiter*innen emotional abzuholen.

Herausforderung und Aufgabe

Innovationsfähigkeit ist bisher nicht das Kerngeschäft von Verwaltungen. Entsprechend gibt es nur wenig etablierte Prozesse, um Impulse von außen oder durch die eigenen Mitarbeiter*innen innerhalb der Verwaltung zu verstetigen. Für die Digital Scouts in Hannover zeigt sich dies daran, dass auf die knapp 11.000 Verwaltungsmitarbeiter*innen insgesamt nur zwanzig Digital Scouts kommen, was einen Verteilungsschlüssel von eins zu 550 ergibt. Dazu kommt, dass die zwanzig ausgewählten Digital Scouts kein einheitliches Training bekommen und auch eher zufällig als strategisch-sinnvoll ausgewählt werden. Zuletzt bekommen die Digital Scouts weder finanzielle noch zeitliche Budgets für ihre auf ein erweitertes Ehrenamt reduzierte Tätigkeit. Dennoch stehen die großen Fragen im Raum:

Wie können digitale und agile Kompetenzen in den Arbeitsalltag überführt werden?
Wie lassen sich experimentelle Strukturen oder Reallabore in der Verwaltung etablieren, die als Plattform für stete Veränderungsprozesse funktionieren?

Innovation braucht
Erlebnisräume und
gute Geschichten.

Prototyp 1: Digitalisierungscafé Stempelkissen

Im Café Stempelkissen können Verwaltungsmitarbeiter*innen sich untereinander vernetzen und gleichzeitig an unterschiedlichen Stationen des Cafés mittels 3D-Druck, Rapid Prototyping Sessions und Sprints neue Arbeitsweisen und Techniken erlernen. Regelmäßig werden hier Workshops im Bereich Lego Serious Play und Design Thinking angeboten. Außerdem gibt es Seminare, in denen die Verwaltungsmitarbeiter*innen Inspiration bekommen, wie sie diese Techniken in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Eine Idee für die Ausgestaltung des Cafés basiert z.B. auf Gamification: Eine Jukebox wird mit einem Reißwolf kombiniert. Für das Zerschreddern eines analogen Blattes Papier spielt die digitale Jukebox einen Song basierend auf Begriffen auf dem Dokument ab. Das Gesamtziel ist, einen Ort zu kreieren, der Alltagsbedürfnisse (die Kaffeepause) mit Vermittlungsangeboten kombiniert. Das Café ist mehr als nur designierter Kreativraum, sondern bietet einen „zwanglosen“ Zugang zum Thema. Wissen kann zwischen den Mitarbeiter*innen geteilt werden und schafft eine kosteneffiziente Basis für internen Wissenstransfer. Insgesamt können so aufwendige Change- und Akzeptanzprozesse vereinfacht werden.

**Prototyp 2: Das Reisebüro für digitale Horizonterweiterung**

Im Reisebüro für digitale Horizonterweiterung können Mitarbeiter*innen jeder Qualifizierungsstufe im Rahmen eines digitalen Weiterbildungsprogramms die Welt der neuen Arbeitsmethoden und der digitalen Transformation erkunden. Als Metapher wird das Motiv der Reise genutzt – und die Mitarbeiter*innen werden ins digitale Neuland geschickt. Im Zentrum stehen eine Auswahl perfekt auf unterschiedliche Bedürfnisse abgestimmte Digitalisierungsreisen. Zum Beispiel:

„**Wochenendausflug**“: Der regionale Städtetrip als Motiv für die Reise, die einem nicht viel abverlangt. Man bleibt noch in den gewohnten Gefilden. Sie bietet einen Anfänger*innenkurs, der mit einem Digital Readiness Quiz zur Evaluation der digitalen Kompetenz startet und zusammen mit einem Tutorial-Workshop eine Einführung in gängige Software und Tools gibt.

„**Bildungsreise in die Toskana**“: Das Ziel ist bekannt, aber es liegt nicht mehr im eigenen Kulturraum. Hier werden der Umgang mit den gängigen Programmen und ein Basiswissen vorausgesetzt und darauf aufgebaut. Es findet eine Exkursion im Sinne einer Learning

Journey zu digitalaffinen Start-ups statt, die Themen werden in einem Webinar aufgearbeitet und dann über ein Mentoringprogramm über die nächsten drei Monate verstetigt.

„**Rucksacktour**“: Jetzt geht es richtig raus aus der eigenen Komfortzone. Die Ausrüstung und der Reiseleiter werden gestellt, aber die Route plant jede*r individuell und das Ziel ergibt sich erst unterwegs. Ein eigenes Digitalisierungsprojekt wird gewählt und eigenverantwortlich umgesetzt. Nach Abschluss der Reise wird eine Fotodokumentation als Reisebericht für alle interessierten Kolleg*innen angeboten.

Alle „Reisen“ können auf einer hierfür eingerichteten Webseite bewertet und kommentiert werden. Das erschafft Feedbackmöglichkeiten und gibt Reiseinteressierten eine Orientierungsmöglichkeit. Die Trips werden mit einer eigenen Währung, dem Digidollar bezahlt, von dem jede*r Verwaltungsmitarbeiter*in zu Beginn des Jahres einen Grundstock bekommt. Werden Reisen erfolgreich zu Ende geführt, bekommt der*die Mitarbeiter*in als Belohnung zusätzliche Digidollars. Mit der Institutionalisierung eines solchen Reisebüros wird zudem eine Andockstelle für die Digital Scouts geschaffen, die als „Reiseleiter*innen“ die Ausflüge koordinieren und Reiseziele entwickeln können.

Erkenntnis

Um die Innovationsfähigkeit der Verwaltung zu erhöhen, braucht es vor allem nicht-technische Innovationen. Die Ergebnisse zeigen anschaulich, dass es nicht nur neue Technologien braucht, um Digitalisierung in die Verwaltung zu tragen, sondern Erlebnissräume und gute Geschichten. Damit ergeben sich neue Geschäftsfelder für die Kultur- und Kreativwirtschaft, die besonders bei nicht-technischen Innovationen wie Service Design oder Change Kommunikation Vorreiterin ist. Die Kultur- und Kreativwirtschaft kann den Diskurs über Potenziale, Risiken und Möglichkeiten des digitalen Wandels in den Verwaltungen anregen und begleiten. Innovationsfähigkeit braucht den richtigen Zugang und die entsprechende Haltung. An dieser Schnittstelle können sich Verwaltung, Kultur- und Kreativwirtschaft und Digitalwirtschaft treffen und gegenseitig beflügeln. Klar ist aber auch, dass, wenn man es ernst mit einer digitalen Transformation meint, finanzielle Ressourcen für Maßnahmen aufgewendet werden müssen.



Beamt*innen-Mikado: Wer sich zuerst bewegt, stirbt Tunnelblick

Langsam „Kreative Ideen kosten zu viel!“

Gummibaum und Windows 95 „Geht nicht“

„Nicht zuständig“ Freitag 12 Uhr Feierabend

*Impulsrundgang Station 10: Klischees über die Verwaltung

„Ich mache was mit Medien“ Party, Party, Party!

Die sind alle vegan schwer umsetzbare Vorschläge

„Ich hab da so'n ganz heißes Ding, aber alles nix konkretes“ Soja Latte

Kreative haben Angst vor der Steuer Arbeiten nicht vor 12 Uhr

*Impulsrundgang Station 10: Klischees über die Kreativwirtschaft

Empowerment durch Erfolgsgeschichten Alte Hansestadt Lemgo

Ausgangslage

Die Vernetzung unterschiedlicher Bereiche einer Organisation ist ein maßgeblicher Faktor für Innovationen. Komplexe Themen lassen sich in siloartigen Strukturen nicht effizient bearbeiten. In dieser Hinsicht geht es Verwaltungen nicht viel anders als etablierten Unternehmen.

Die Verwaltung der Alten Hansestadt Lemgo hat ihre Organisationsstruktur in den letzten Jahren einem starken Wandel unterzogen. Durch die Verständigung auf sechs strategische Stadtziele positioniert sich die Alte Hansestadt als Dienstleistungsunternehmung, um zukünftig eine starke Partnerin für Bürger*innen und Wirtschaft zu sein.

Für die Umsetzung des sogenannten wirkungsorientierten Managements ist es aber notwendig, dass alle Verwaltungsbereiche miteinander verzahnt werden. Für die Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bedeutet dies, verstärkt eigenverantwortlich zu handeln und stets mitzudenken, wie die eigene Arbeit mit den anderen Fachbereichen zusammenhängt. Agilität, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Empowerment sind für den Erfolg entscheidend.



Fallgeberin: Doris Hagemann ist seit 2014 in der Stabsstelle Strategieplanung der Alten Hansestadt Lemgo tätig. Ihre Aufgabe ist, die von Politik und Verwaltung festgelegten strategischen Stadtziele in alle Ebenen zu tragen, sie weiterzuentwickeln und Systeme zur Messung der Ziele aufzubauen. Weiterhin ist Doris Hagemann in der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) aktiv und studiert nebenberuflich „Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaft und Soziologie“.



Moderation: Matthias Burgbacher beschäftigt sich mit allem, was mit Stadtentwicklung und Kultur- und Kreativwirtschaft zu tun hat. Der studierte Soziologe ist Mitgründer und Geschäftsführer von PLAN:KOOPERATIV, der Kreativagentur für partizipative Stadtentwicklung aus Heidelberg und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Stadtquartiersplanung am Karlsruher Institut für Technologie. In den vergangenen Jahren widmete er sich als Mitgründer des Projekts „Amt für unlösbare Aufgaben“ im Rahmen des Projekts Phase XI des Kompetenzzentrums der Frage, wie kreative Lösungen für bürokratische Prozesse gefunden werden können.

Herausforderung und Aufgabe

Die Alte Hansestadt Lemgo will mehr Unternehmertum in die Verwaltung bringen. Entsprechend hat die Stadtverwaltung sich sechs strategische Stadtziele gesetzt. Doch aktuell gelingt es noch nicht, die Mitarbeiter*innen für die Erreichung der Ziele zu motivieren. Es fehlt an Transparenz, was unterhalb der Leitungsebene passiert, wie und ob die Ziele nach unten weitergegeben werden und welche konkreten Aufgaben aus den Zielen abzuleiten sind. Entsprechend gibt es auch keine Transparenz, was die Erreichung der Ziele und der Aufgaben angeht. Gefragt sind daher Lösungen, die sowohl die vertikalen (amtsinternen) als auch die horizontalen (ämterübergreifenden) Hierarchien überwinden und die Motivation steigern, gemeinsam Ziele erreichen zu wollen.

Welche alternativen Strukturen und Verfahren gibt es, um die interne Kommunikation zu stärken und siloartige Strukturen aufzubrechen? Wie schaffen wir es, alle Mitarbeiter*innen für die Umsetzung der Ziele zu motivieren?

Ergebnisse

Die Vision des wirkungsorientierten Managements ist, die Verwaltung zur aktiven Partnerin bei der Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen zu machen. Dafür braucht es Mitarbeiter*innen, die sich mit den Zielen identifizieren und motiviert sind, eigenverantwortlich zu handeln. Diese Absicht wird aber durch strukturelle Probleme in der Verwaltung behindert: Starre Hierarchien, die Trennung der unterschiedlichen Ämter, mangelnde Belohnungs- und Motivationssysteme und eine fehlende Übersetzung der Ziele in die Arbeitsrealität der unterschiedlichen Ebenen – all diese Faktoren verhindern, sich überhaupt motiviert mit den Zielen und den eigenen Handlungsspielräumen zu beschäftigen. Es braucht also ämterübergreifende Kommunikationsplattformen, Formate für mehr Empowerment und Werkzeuge, die die Haltung der Mitarbeiter*innen zu den Zielen positiv verändern. Daraus ergeben sich konkrete Ideen und Lösungsansätze:

Mehr Kommunikation. Eine Zeitreise in die Zukunft.

Kommunikationsstrukturen können sowohl formell, als auch informell sein. Doch auch für informelle Kommunikationsanlässe müssen Formate entwickelt werden, die den Austausch zwischen Kolleg*innen unterschiedlicher Abteilungen fördern. Kolleg*innen sollte die Möglichkeit gegeben werden, auch außerhalb von Arbeitsthemen Gemeinsamkeiten zu finden. Um es plastisch zu machen, wird eine Zeitreise in die Lemgoer Verwaltung der Zukunft entwickelt: Hier tauschen sich Kolleg*innen, die beim Ämter-Tinder ihre gemeinsame Leidenschaft fürs Angeln entdeckt haben, über die Ziele ihrer jeweiligen Abteilung aus und stellen fest, dass sie eigentlich ein gemeinsames Ziel verfolgen. Bei der „Fuck-Up-Night“ kann zudem über Schwierigkeiten, Misserfolge und Scheitern gesprochen werden.

Prototyp 1: Ämter-Tinder

Ähnlich wie in der Dating-App können sich Mitarbeiter*innen beim Ämter-Tinder Profile anlegen, Hobbys, Interessen etc. angeben und so mit anderen Kolleg*innen in Kontakt kommen. Das Ämter-Tinder hilft dabei, Mitarbeiter*innen über die Fachbereichsgrenzen hinaus zusammenzuführen. Ein simples, aber wirkungsvolles digitales Tool schafft auf spielerische Weise informellen Austausch.

Prototyp 2: Fuck-Up-Night

Bei der verwaltungsinternen Fuck-Up-Night wird ein Rahmen geschaffen, in dem mit Augenzwinkern über eigene Fehler und eigenes Scheitern gesprochen werden kann. Das Format schafft eine Kultur des offenen Erfahrungsaustausches. Zudem fördert es die Gemeinschaft, wenn durch die persönlichen Erfahrungsberichte deutlich wird, dass alle Mitarbeiter*innen mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen haben. Halbjährlich lädt ein Verwaltungsbereich zu einer Fuck-Up-Night ein. Über die Hierarchieebenen hinweg kommen so Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Bereichen in den Kontakt, knüpfen Netzwerke und können voneinander lernen.

Feststellen, dass gemeinsame Ziele verfolgt werden.

Mehr Motivation. Storytelling für die Verwaltung.

Der Lösungsansatz für mehr Motivation der Mitarbeiter*innen liegt in der Identifikation mit den zu erreichenden Zielen. Es braucht mehr Sichtbarkeit für den Nutzen der eigenen „Produkte“. Im Rahmen des Workshops entsteht daher die Idee für einen Storytelling-Raum, in dem Erfolgsgeschichten erlebbar werden. Dabei liegt der Fokus darauf, die Erfolge ämterübergreifend darzustellen. Das eigene Handeln wird als Teil des großen Ganzen dargestellt. So werden Erfolgsgeschichten sichtbar, an denen die gesamte Verwaltung mitwirkt.

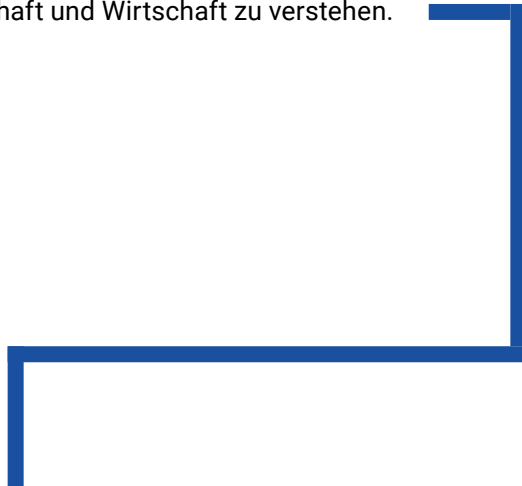
**Prototyp 3: Der Storytelling-Raum**

Mit dem Storytelling-Raum wird in der Verwaltung ein fester Ort geschaffen, um Erfolge sichtbar zu machen. Als Beispiel dient die Geschichte vom Hochwasserschutz in Lemgo: Durch die Zusammenarbeit des Bauamtes und des Stadtplanungsamtes in Sachen Hochwasserschutz entstand bei einer Maßnahme zur Uferbegradigung eine neue Freizeitfläche. Von dieser profitiert seither die Stadtgesellschaft, denn sie wird von den Bürger*innen sehr gut angenommen. Doch das positive Gesamtergebnis ist aufgrund seiner Kleinteiligkeit für die einzelnen Verwaltungsmitarbeiter*innen gar nicht

sichtbar. Der Storytelling-Raum ändert das: In einer kleinen Ausstellung wird die Arbeit der einzelnen Ämter als Teil des großen Ganzen dargestellt, inklusive der positiven Stimmen der Bürger*innen. Der Vorteil des Ansatzes ist, dass unterschiedliche Erfolge und Motivationen zusammengeführt werden: Die einen können sich daran erfreuen, dass das Risiko durch Hochwasser zurückgegangen ist, die anderen daran, dass die Uferbegradigung funktioniert hat und wieder andere sehen, dass sie mit ihrer Arbeit zur Zufriedenheit der Menschen in ihrer Stadt beitragen. So werden Barrieren überwunden, die Motivation und das Gemeinschaftsgefühl gestärkt.

Erkenntnis

Kultur- und Kreativwirtschaft ermöglicht eine externe Perspektive, die hilft, Komplexität zu reduzieren und Nutzer*innenorientierung einzubringen. Das Problem der mangelnden Kommunikation innerhalb und vor allem zwischen den Verwaltungsabteilungen ist überall anzutreffen. Entsprechend sind auch die Lösungsansätze überall anwendbar: Es geht darum, mit Hilfe von Storytelling und Erlebnis- und Begegnungsformaten die Kommunikation und Motivation zu stärken. Mit kreativen Methoden werden das Gemeinschaftsgefühl und Community-Building innerhalb der Verwaltung gefördert. Damit ändert sich auch im Sinne des Empowerments das Selbstverständnis der Verwaltungsangestellten. Das Bewusstsein für die Ziele und Wirkungen des eigenen Handelns wird gestärkt – und damit ein Bewusstsein, sich als Partnerin für Zivilgesellschaft und Wirtschaft zu verstehen.



AMT FÜR ANTIZIPIERENDE DEUTUNGSHOHEIT

Hochbezahlte Aktenkammer für Führungskräfte. Zuständigkeiten: Lochkonfetti sortieren, Tacker zurückbiegen und nach dem InnovationCamp die Klebestreifen wieder aufwickeln. Alte Tipp-Ex-Vorräte verflüssigen. Hat von Amtswegen immer Recht, aber keinen interessiert's.*

*Impulsrundgang Station 3: Warum so ernst?



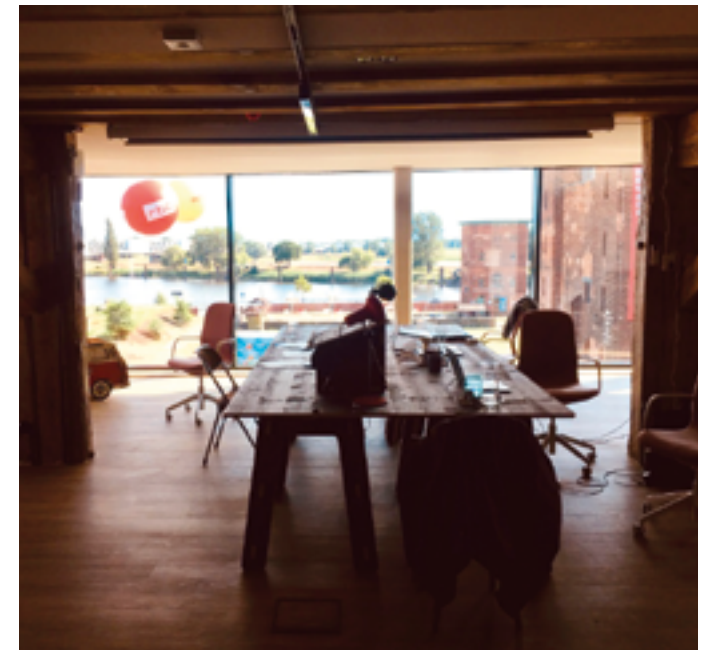
The Summer of Pioneers

Unter dem Titel „Summer of Pioneers“ hat die Stadt Wittenberge im Sommer 2019 ein halbjähriges Projekt gestartet. Gefördert durch das Brandenburger Wirtschaftsministerium verfolgte es das Ziel, 20 Digitalarbeiter*innen nach Wittenberge zu locken, die sich mit ihren Ideen und Denkanstößen in die Stadtentwicklung einmischen. Im Gegenzug erhalten die „Pioneers“ vergünstigt eine Wohnung und dazu einen kostenlosen Arbeitsplatz im KoDorf oder dem CoWorkLand. Als Leiter der Wirtschaftsförderung treibt Christian Fenske das Projekt maßgeblich mit voran. Er unterstreicht den Mut und die Offenheit, die es in der Verwaltung gebraucht hat, um ein solches Projekt zu starten.

Es gibt kein klares Ziel. Vielmehr lässt sich Wittenberge darauf ein, im Machen und im Dialog mit den Kreativ-schaffenden Ideen zu entwickeln. Das Ergebnis ist ein bundesweites Medienecho, Imagewandel und über 30 Projektinitiativen, die sich bereits vor Ort entwickelt haben.



Christian Fenske ist studierter Architekt und seit sechs Jahren in der Wirtschaftsförderung Wittenberge tätig. Hier experimentiert er mit verschiedenen Formaten im Bereich Coworking, Digital Natives und der Aktivierung eines kreativen Milieus in „Landstädten“.



Coworking Space Wittenberge © Ulrich Bähr

Amt für unlösbare Aufgaben



Wie bekommt man Menschlichkeit, eine ansprechende Sprache, Wertschätzung, Design, Humor und Identifikation in die Bürokratie? Eine unlösbare Aufgabe? Leonie Pichler (Theaterregisseurin), Julia Wartmann (Musikmanagerin), Lilia Kleemann (Architektin) und Matthias Burgbacher (Stadtentwickler) gründeten das „Amt für unlösbare Aufgaben“. Ihre Initiative ist eines von acht Ideenlabs von Phase XI, einem Projekt des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Ziel: das Knäuel der Bürokratie zu entzerren.

© Amt für unlösbare Aufgaben

In der sechsmonatigen Projektphase entsteht auf Grundlage umfassender Recherche, Praktika in der Verwaltung und in Zusammenarbeit mit der Stadt Heidelberg ein ganzes Bündel an kreativen Ideen und Maßnahmen. Zum Beispiel der Award für bürokratisches Held*innentum: Eine Auszeichnung für Personen, Fachbereiche oder Kommunen, die sich in besonderer Weise daran beteiligt haben, Lösungen für Probleme und Herausforderungen von Bürger*innen zu finden. Oder die „Lange Nacht der Bürokratie“, bei der das Bürgeramt von 20 bis 23 Uhr geöffnet hat. Für Berufspendler*innen. Für Nachtschwärmer. Für Workaholics. Für Mütter und Väter. Also für alle, die nicht so einfach zwischen 9 und 16 Uhr aufs Amt können.



Matthias Burgbacher ist studierter Soziologe und wirkt an der Schnittstelle von Stadtentwicklung und Kultur- und Kreativwirtschaft.

Gemeinsame Sache machen



Bernd Jacobs ist Sozialpädagoge, systemischer Coach und Changemanager. Seit 1997 ist er bei der Landeshauptstadt Hannover in unterschiedlichen Fachbereichen tätig. Hier rief er das neue Sachgebiet Junge Kultur ins Leben.

Das PlatzProjekt in Hannover ist ein Experimentierfeld im städtischen Raum, dessen Ziel es ist, offene Räume für junge Projekte und Ideen zu schaffen. Von Skatepark, über Brauerei, Open Space, Nähplatz, Garten oder Fahrradmanufaktur. Das PlatzProjekt verbindet Soziokultur, Kultur und StartUps und passt nicht in festgelegte Raster und Sparten. In verschiedenen Containern können Kreative ihre Ideen umsetzen, ohne dass für sie große Hürden und Risiken entstehen. Dabei stand das PlatzProjekt bei seiner Gründung im Jahr 2014 selbst vor den üblichen bürokratischen Hürden. Dazu gehörten beispielsweise die Auflagen der Bauordnung. Bernd Jacobs als Mitarbeiter der Stadtverwaltung hat mit seiner Arbeit zur Ermöglichung und Anerkennung des PlatzProjektes beigetragen. Nur durch interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit konnte das Projekt umgesetzt werden.

Es wurden Verbündete gesucht, aufeinander zugegangen und über ein schlüssiges Sicherheitskonzept Kompromisse gefunden. Das PlatzProjekt ist ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig es ist, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, die Verantwortungen der verschiedenen Fachbereiche ernst zu nehmen und einen ehrlichen und offenen Dialog zu führen.



PlatzProjekt 2014 © Bernd Jacobs



PlatzProjekt 2019 © PlatzProjekt

Spielräume in der Verwaltung



© HTW Berlin

In der Neuköllner Behörde des zahnärztlichen Dienstes nehmen jährlich ca. 21.000 Kinder aus 150 Kitas, 70 Schulen und 50 Pflegestellen an einer zahngesundheitlichen Vorsorgeuntersuchung teil. Mit einem Team aus Designer*innen, Innenarchitekt*innen und Student*innen begaben sich Johanna Götz und Prof. Daniela Hensel auf eine zweijährige Forschungsreise unter dem Stern des „Service Designs“. Ziel war, die Behörde durch Orientierung an den Bedürfnissen ihrer Nutzer*innen, also denen der Kinder, weiterzuentwickeln.

In einem Co-kreativen Prozess entstanden nicht nur leicht verständliche Formulare, kindgerechte Orientierungssysteme und veränderte Räume, sondern vor allem ein neues Verständnis der Mitarbeitenden als eine bürger*innenzentrierte Behörde.

Das Projekt entwickelte sich von einem Verwaltungsakt zum Erlebnisraum und zeigt: Veränderungen sind auch im laufenden Betrieb möglich. Zwischen Behörde und Bürger*innen wurde Transparenz, Offenheit und gegenseitiges Verständnis erzeugt. Eine Grundlage für Veränderungsprozesse, vor denen Verwaltungen heute stehen.



(v. l. n. r.) Daniela Hensel, Professorin für Design und Johanna Götz, von Haus aus Kulturvermittlerin, haben beide ein besonderes Faible für Service Design. Gemeinsam forschen sie zum Thema Nutzer*innenorientierung in Verwaltungen.

VISITE II

Drei Tage anzetteln, austauschen, diskutieren – am Ende stehen die Ergebnisse der vier Fälle. Aber es bleibt noch eine ganze Menge mehr. Kurz vor Veranstaltungsende fragen wir, was wir gelernt haben, was wir vermissen, woran wir weiterarbeiten wollen, und was wir ab jetzt anders machen.

Das haben wir gelernt ...

Es braucht unterschiedliche Perspektiven, um individuelle Lösungen zu finden ■ Kreativität hilft bei Lösungsansätzen ■ Positive Effekte des interdisziplinären Arbeitens ■ Es gibt keine unnützen Erfahrungen, nur ungenutzte ■ Veränderung ist möglich, auch in Verwaltungen



Das werden wir vermissen ...

Aufbruchsstimmung ■ Atmosphäre ■ Die positive Energie ■ Humor ■ Wertschätzung ■ Schnell ins Machen kommen ■ Austausch in alle Richtungen ■ Methodenvielfalt ■ Die Freiheit, offen denken zu können ■ Wir-Gefühl-Energie



Daran möchten wir weiterarbeiten ...

Sicherstellen, dass die aussortierten Ideen nicht verloren gehen ■ Offenheit gegenüber Problemen ■ Lösungsansätze in Verwaltungen implementieren ■ Grauzonen in Verwaltungen ausloten ■ Niedrigschwellige Maßnahmen zur Umsetzung ■ Ideen transparent darstellen ■ Hürden abbauen ■ Austausch aufrechterhalten

Das machen wir ab jetzt anders ...

Tools aus dem Camp in die Arbeit integrieren ■ Noch mehr auf Nutzer*innen eingehen und deren Probleme erkennen ■ Nicht immer so kompliziert denken ■ Machen statt reden ■ Andere Sichtweisen nutzen



Jennifer Aksu, Projektkoordination & Konzeption

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Als selbstständige Urbanistin konzipierte und kuratierte Jennifer Aksu zehn Jahre lang spielerische Systeme. Organisationsberatung von Städten und Unternehmen sind genau wie Theaterproduktionen und Festivalgestaltung ihre Expertise. Heute ist sie Programmleiterin und Projektkoordinatorin der InnovationCamps und des Fiction Forums der Kultur- und Kreativwirtschaft.



Anne Kammerzelt, Projektkoordination & Konzeption

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Anne Kammerzelt arbeitete 15 Jahre als freie Kultur- und Projektmanagerin im Medien- und Musikbereich und entwickelte Formate, Veranstaltungen und Konferenzen. Heute verantwortet sie gemeinsam mit Jennifer Aksu die InnovationCamps und die Konzeption und Umsetzung des Fiction Forums der Kultur- und Kreativwirtschaft.



Franziska Lindner, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Franziska Lindner ist nach ihrem Studienabschluss über ein klassisches PR-Traineeship in der Kommunikation und in der Agenturwelt gelandet. Gewappnet mit einem gefüllten Methodenkoffer an PR-Maßnahmen betreut sie nun beim Kompetenzzentrum die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der InnovationCamps.



Lutz Woellert, Konzeption, Programm & Moderation

Identitätsstiftung

Lutz Woellert ist Diplom-Kulturwissenschaftler, systemischer Organisationsentwickler und Spielmacher. Zusammen mit Björn Vofrei leitet er von Hannover und Berlin aus die Identitätsstiftung. Mit ihrem Team bieten sie Beratung und Gestaltung in Zeiten dynamischer Unruhe. Sie begleiten und beraten Organisationen im Wandel, gestalten Prozesse und Kommunikation und liefern Impulse und Denkanstöße.



Theresa Hackl, Projektmanagement

Identitätsstiftung

Schon während ihres Studiums „Integrated Media & Communication“ entwickelte Theresa Hackl den Wunsch, Kommunikation im Kontext gesellschaftlichen Wandels zu denken. Seit 2018 ist sie als Projektkoordinatorin im Team der Identitätsstiftung und arbeitet an Projekten, die sich im Spielfeld Stadtraum und Beteiligung bewegen.



Norbert Krause, Konzeption, Programm & Moderation

krauses Projektdesign

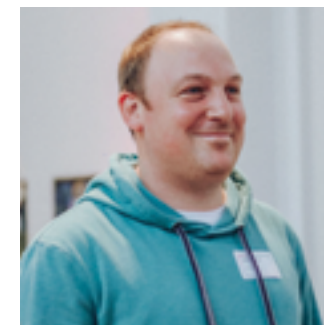
Norbert Krause animiert zum Andersdenken. Seine Projekte begleiten gesellschaftliche Herausforderungen mit dem Ziel, Veränderungsprozesse anzustoßen und zu beschleunigen. Unter der Marke krauses Projektdesign und unterstützt von Mitstreiter*innen aus dem krausen Netzwerk, entwickelt er künstlerische Interventionen, Formate und Aktionen in den Bereichen Mobilität, Stadtentwicklung und Nachhaltigkeit.



Oliver Leonards, Veranstaltungsorganisation

terz machen

Oliver Leonards kann sich das Unvorstellbare vorstellen. Als Kulturmanager und Geschäftsführer der Kreativagentur terz machen entwickelt er innovative Konzepte für Veranstaltungen und spielt mit den Möglichkeiten der Live Kommunikation. Als junger Festivalveranstalter entwickelte er seine Vorliebe dafür, grüne Wiesen, Freiflächen und Leerstände querzudenken und Orte mit kulturellem Leben zu füllen. Heute betreut er Großprojekte wie die Mönchengladbacher Kulturnacht.



EPILOG

Das InnovationCamp ANZETTELN ist vorbei. Und jetzt? 60 motivierte Teilnehmer*innen mit einer Fülle guter Ideen im Gepäck reisen zurück in ihre Heimat in allen Winkeln der Bundesrepublik und beginnen dort in ihren Verwaltungen Impulse zu setzen. Sie stoßen auf andere Mitstreiter*innen, denen es ebenfalls unter den Fingern juckt und die an den Grundfesten des Status Quo rütteln wollen. Sie vernetzen sich, leisten Überzeugungsarbeit und da die Zeit reif ist für Veränderungen in den Verwaltungen, hört man ihnen zu und ruft Projekte und Initiativen ins Leben. Die Kreativwirtschaft wird dabei als Partnerin direkt mit an Bord geholt, da ihre Sichtweise und Methoden den Handlungsspielraum erweitern. Und einige Monate später gibt es neue Best Practice Beispiele, die anderen als Inspiration dienen.

So ist es gedacht. Was davon eintreten wird, lässt sich jetzt noch nicht sagen. Aber die Fallgeber*innen der vier Cases haben jeweils die Bereitschaft bekundet, die Ergebnisse des InnovationCamps in ihre Verwaltungen zu tragen. Unter den Teilnehmer*innen herrscht zum Abschluss eine große Euphorie, selbst aktiv zu werden. Wir als Macher*innen des InnovationCamps sind ebenfalls motiviert, weiter Veränderungsprozesse in Verwaltungen anzuzetteln und Akteur*innen zu vernetzen. Sie als Leser*innen vielleicht jetzt auch. Motivation und Durchhaltewillen wird es brauchen, denn ein komplexes System wie die Verwaltung lässt sich nicht von heute auf morgen ändern.

Aus den Erkenntnissen des InnovationCamps drängen sich vier Thesen auf, die als Leitstern für den Weg zur kreativen Bürokratie dienen:

Ungewohnte Kooperationen: Die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeiter*innen mit kreativen Unternehmer*innen auf dem InnovationCamp hat gezeigt, was sich in vielen anderen Projekten auch schon bewahrheitet hat: Die Kooperation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft und die Öffnung hin zu kreativen Formaten, Konzepten und Methoden ist ein absoluter Gewinn. **Es braucht diese Art von ungewohnten Kooperationen!**

Mehr Experimente: Der Weg der Veränderung führt immer durch unbekanntes Terrain. Die kreative Bürokratie lässt sich nicht am Reißbrett entwerfen, sondern braucht Experimente. Es geht nicht darum, die perfekte Reiseroute zu planen, sondern Teams wie Expeditionen auf die Reise zu schicken und darauf zu vertrauen, dass sie mit wertvollen Erkenntnissen zurückkommen. **Es braucht mehr Experimente!**

Neue Narrative: Verwaltungsarbeit muss korrekt und sachlich ablaufen. Aber sie darf dennoch eine gute Geschichte sein. Die Motivation der Mitarbeiter*innen, die Sichtbarkeit von Erfolgen, die Transparenz für die Bürger*innen, die Lust auf Veränderung – all das erreicht man nicht mit Zahlen, Daten und Fakten, sondern mit Kommunikation. Die Fähigkeit, die eigenen Leistungen, Erfolge und Ziele gut zu erzählen, kommt in der Verwaltung viel zu kurz. **Es braucht Storytelling. Es braucht neue Narrative!**

Mutiges Selbstverständnis: Das eigene Selbstverständnis ist eine selbsterfüllende Prophezeiung. Es gibt zahlreiche Beispiele für Innovation, Kreativität und Macher*innentum in den Verwaltungen. Doch das eigene Selbstverständnis einer Verwaltung als Ermöglicherin und Vorbild für Veränderung ist immer noch die Ausnahme. Aber das Image der Verwaltung kann sich erst ändern, wenn auch ihr Selbstverständnis ein neues ist. Das passiert nicht von allein, das muss aktiv gestaltet werden. **Es braucht ein mutiges Selbstverständnis!**

In diesem Sinne: Auf zur kreativen Bürokratie!







Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand: Dezember 2019

Konzept

Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft des Bundes
u-institut Backes & Hustedt GbR
Jägerstraße 65
10117 Berlin
T 030 20 88 1-30

Fotos

Kathrin Chodor

Graphic Recording

Ruth Zadow

Druck

Flyeralarm

Redaktion & Text

Identitätsstiftung GmbH
Lutz Woellert, Theresa Hackl
Sophienstraße 6
30159 Hannover
T 0511 16 58 10 37
E info@identitaetsstiftung.de

krauses Projektdesign
Norbert Krause
Aachener Str. 49
41061 Mönchengladbach
T 02161 62 01 770
E post@krauses.info

Produktion & Gestaltung

Identitätsstiftung GmbH
Lena Hiestermann

Kontakt

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft des Bundes
u-institut Backes & Hustedt GbR
T 030 20 88 89 1-16
E presse@kreativ-bund.de
www.kreativ-bund.de