

Warum es einen Kulturwandel braucht

Um sich zukunftsfähig aufzustellen, hat sich das Hauptamt der Stadt Duisburg mit Unterstützung durch die Innodrei GmbH auf einen Weg der Veränderung begeben. Als Herangehensweise wurde das bewährte Modell „Culture Board“ genutzt, mit dem die Organisation ganzheitlich in den Blick genommen wird.

Autoren



Oliver Kruggel
ist Geschäftsführer der Innodrei GmbH.



Felix Heuer
ist Geschäftsführer der Innodrei GmbH.



Norbert Wilken
ist Hauptamtsleiter der Stadt Duisburg.

Viele Organisationsentwicklungsprojekte haben gezeigt, dass die Kultur einer Organisation entscheidenden Einfluss darauf hat, ob es gelingt, Veränderungen und Neuerungen zu implementieren und wachsen zu lassen. Gute Vorhaben und Veränderungsinitiativen reichen nicht aus, wenn die Kultur und Organisation nicht dafür bereit sind. Es muss gezielt auf eine Kulturveränderung hingearbeitet werden. Voraussetzung ist, dass der „Manövrierraum“ der Personen erweitert wird und die handelnden Akteurinnen und Akteure im Prozess auch ernsthaft mitgenommen werden.

Für diesen Prozess braucht es ein ganzheitliches Modell, mit welchem die Unternehmenskultur in Organisationen entschlüsselt und dekodiert werden kann: Hier kommt das Innodrei Culture Board ins Spiel (siehe Abbildung 1). Organisationen, wie beispielsweise Städte und Kommunen, sind durch das Culture Board in der Lage, ihre Kultur zu iden-

tifizieren, Schwachstellen zu fokussieren und auf dieser Grundlage neue Ansätze für eine zeitgemäße Leitkultur zu schaffen. Diese wird Stück für Stück in der Organisation implementiert, um zukunftsfähig zu werden beziehungsweise zu bleiben.

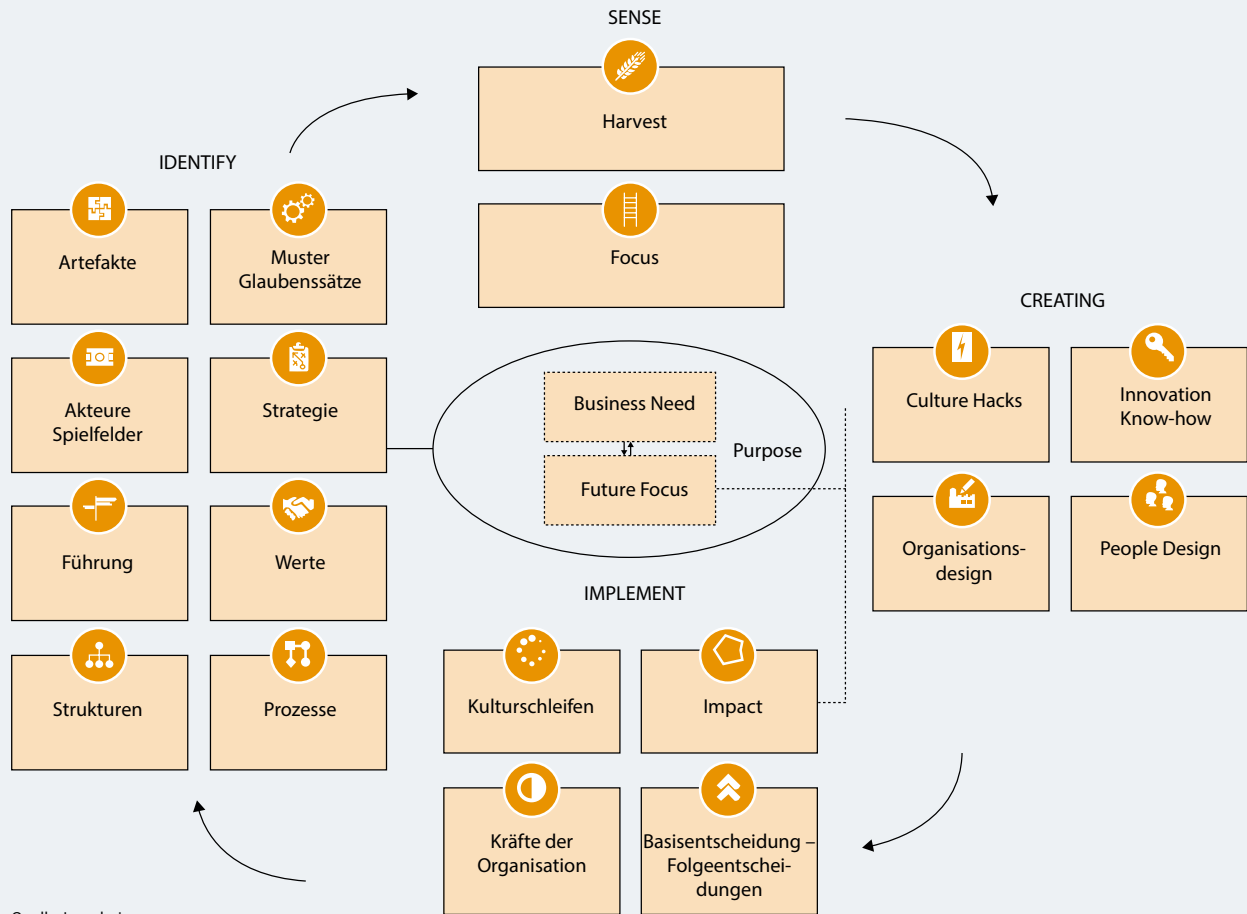
Ausgangslage und Vorgehen

Nach einem Wechsel an der Spitze des Amtes im Sommer 2019 hat die neue Amtsleitung strukturierte Vier-Augen-Gespräche mit rund 25 Führungskräften geführt. Die Gespräche zeigten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauptamtes eine hohe Bindung an die Stadt Duisburg als Arbeitgeberin haben und innerhalb der einzelnen Sachgebiete und Teams eine gute Stimmung herrscht. Es wurde zudem deutlich, dass es eine hohe Erwartungshaltung an die Leistungsfähigkeit des Hauptamtes gibt und es erforderlich ist, die übergreifende Zusammenarbeit auf ein höheres Qualitätsniveau zu heben.

Kompakt

- Das „Culture Board“ ermöglicht kulturelle Organisationsentwicklung.
- Gemeinsam entwickelte Werte bilden die Basis für bessere Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Machen ist besser als wollen und die „Culture Hacks“ erreichen mit wenig Aufwand große Wirkung.

Abbildung 1: Culture Board



Quelle: Innodrei

Neben der Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltungen zwischen Amtsleitung und Führungskräften wurde auch klar, dass es Kommunikationsdefizite gibt, an strukturellen Rahmenbedingungen gearbeitet werden muss und die Eigenverantwortung von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestärkt werden müssen. Im Kern ging es darum, dass Führungskräfte verbindlicher handeln, mehr Austausch fördern und den Informationsfluss verbessern.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen hat die neue Amtsleitung im Dezember 2019 einen ersten Führungskräfteworkshop durchgeführt, in dem die zentrale Herausforderung für den Veränderungsprozess gemeinsam erarbeitet wurde: „Wie schaffen wir es, im vertrauensvollen Miteinander die verschiedenen Kom-

petenzen und Rollen weiterzuentwickeln und als gemeinsame Identität nach außen sichtbar zu machen, um einen starken Service für die Verwaltung zu bieten?“

Die Komplexität der Herausforderungen und die Einführung neuer Arbeitsmethoden erforderten die Unterstützung durch einen externen Partner, der über Erfahrungen im Umgang mit Organisationsentwicklungsprozessen und in der Innovationsberatung verfügt. Ein wichtiges Handlungsfeld der Zusammenarbeit bestand darin, agilere Arbeitsmethoden einzuführen, um die Kommunikation und Zusammenarbeit der rund 230 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hauptamt zu verbessern. Ausgehend von der zentralen Sinnfrage aus dem Culture Board „Wozu sind wir eigentlich da?“ wurden vier sogenannte Business Needs, sprich unterneh-

merische Herausforderungen der Organisation, in einem weiteren Führungskräfteworkshop als Leitplanke gesetzt:

1. Gemeinsame Identität
2. Vertrauensvolles Miteinander und Zusammenarbeit
3. Transparenz und starker Service
4. Rollen und Kompetenzen (inklusive kontinuierlicher Personalbindung und -gewinnung)

Neben diesen Kernherausforderungen wurden die beiden Themenschwerpunkte „Zusammenarbeit zwischen Orga & IT“ sowie „Informationspolitik – Holschuld/Bringschuld“ priorisiert. Die Führungsebene hat im weiteren Projekt- und Prozessverlauf an den für das Hauptamt wichtigen Themen weitergearbeitet. Zu diesen gehörten im ersten Schritt die Themen „Gemeinsame Identität“ und

Abbildung 2: Stadt Duisburg Hauptamt: Der Prozess- und Projektverlauf



eine Werteentwicklung, die den Business Need „Vertrauensvolles Miteinander und Zusammenarbeit“ adressiert. Die Werte Eigenverantwortung, Professionalität, Transparenz, Vertrauen, Wertschätzung und Zeit nehmen sollen dabei das gemeinsame Handeln prägen, um die Identität des Hauptamtes weiterzuentwickeln. Dies sind gute Grundlagen, um zu einem vertrauensvollen Miteinander zu kommen, die Transparenz zu fördern und einen stärkeren Service zu bieten.

Ebenfalls haben sogenannte Identify Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Sachgebiete des Hauptamtes stattgefunden, in denen neben einer vertieften Problemauseinandersetzung mit den Business Needs erste Lösungsansätze entwickelt wurden. Hier geht es um sogenannte „Culture Hacks“. Dies sind minimal-invasive Maßnahmen, die sehr schnell im Alltag umzusetzen sind und das Betriebssystem der Organisation positiv stören. Ein Erfolgsfaktor war dabei, dass

die Workshops auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungskräfte stattgefunden haben, um einerseits den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken und andererseits möglichen Meinungsführerschaften vorzubeugen. Das Team hat über 60 Culture Hacks entwickelt, die direkt auf die Herausforderungen des Hauptamtes einzahlen. Die Führungskräfte bekamen die komplette Übersicht der Hacks in einem Fokus-Workshop in Form einer Culture-Hack-Galerie zu sehen und entschieden sich in einem partizipativen Voting für die Umsetzung der ersten Hacks (siehe Abbildung 2).

Wer wurde ermutigt?

Damit weitere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren den Prozess fördern und neben den Führungskräften als Ansprechpartnerinnen beziehungsweise -partner zur Verfügung stehen, wurde ein „Strategischer Lenkungsreis“ gebildet. In diesem Gremium werden organisationsübergreifende Themen und

Fragestellungen, die sich aus dem laufenden Prozess ergeben haben, besprochen. Die Zusammensetzung ist bunt gemischt, sodass diverse Hierarchieebenen, Altersstufen, Geschlechter, Kompetenzen und Erfahrungen vertreten sind. Übergeordnete Ziele sind, dass die Veränderungsgedanken auf breite Schultern gestellt und immer wieder unterschiedliche Perspektiven in zeitlichen Abständen zusammengebracht werden. Neben einer höheren Akzeptanz bietet der Kreis vor allem eine hierarchieübergreifende Kommunikationsplattform, über die auf Augenhöhe diskutiert werden kann und Feedbacks eingefordert werden können.

Was wurde ermöglicht?

Die Devise lautet „Einfach mal machen und bitte ausprobieren“. Wenn im Prozess bemerkt wird, dass im jeweiligen Arbeitsbereich, der selbst beeinflusst werden kann, etwas schon umsetzbar ist, darf und soll nicht länger auf eine Entscheidung der Amtsleitung gewartet

werden. Es darf direkt eigenverantwortlich mit der Umsetzung begonnen werden. Dabei spielen die bereits oben erwähnten Culture Hacks eine wichtige Rolle. Sie sind Schritte auf dem Weg der Weiterentwicklung, die die Zusammenarbeit positiv verändern sollen. Ziel ist es, mit wenig Aufwand eine große Wirkung zu erreichen, die Kommunikation zu verbessern, mutig und entscheidungsfreudig zu sein sowie Innovationskraft zu fördern. Im Kern geht es darum, gemeinsam herauszufinden, welches konkrete Problem wie, wann und für wen genau gelöst werden muss und wer sich darum kümmert.

Die in den Teamworkshops erarbeiteten Lösungsansätze wurden in den jeweiligen Sachgebieten geschärft. Diese teaminternen Hacks dürfen und sollen eigenständig umgesetzt werden. Die jeweilige Führungskraft sorgt in regelmäßigen Gesprächen dafür, dass die Ideen thematisiert und umgesetzt werden.

Was wurde erreicht?

Um die Bandbreite und Kreativität der Culture Hacks aufzulisten, werden im Folgenden einige abteilungsübergreifende Beispiele skizziert.

- **„Aktuelles aus der Hör- und Sichtbar“** fördert den Informationsfluss innerhalb des Amtes. Hier werden in Form von kleinen Podcasts, Videos, Bildern, Kurzbeiträgen etc. auf unterschiedlichen Kanälen, zum Beispiel per E-Mail oder Microsoft Teams, Informationen mit möglichst vielen Kolleginnen und Kollegen des Amtes geteilt. Dies können zum Beispiel wichtige Informationen zum Weiterentwicklungsprozess selbst, zu großen Projekten oder wichtigen Aufgaben übergeordneter Bedeutung sein.

- Beim Hack **„Gib Gas“** geht es darum, dass bei Vorgängen, in denen Verzögerungen des Entscheidungsprozesses durch den unmittelbaren Vorgesetzten zu Problemen oder gar zum Scheitern des Projektes führen können, die Mitarbeitenden von ihrem jeweiligen Vorgesetzten eine zügige Entscheidung einfor-

dern können. Sofern Mitarbeitende und Führungskraft keine angemessene Frist vereinbaren können, um eine Entscheidung herbeizuführen, kann der Mitarbeitende dies der übergeordneten Führungsebene mit einer eigens dafür designten Karte anzeigen. Jede Mitarbeiterin beziehungsweise jeder Mitarbeiter hat dazu eine Karte für jedes Quartal erhalten und kann sie einmal pro Quartal „spielen“. Ziel ist hierbei nicht, Mitarbeitende und direkte Vorgesetzte gegeneinander auszuspielen, sondern eine weitere Projektionsfläche zu schaffen, um zügiger Lösungen zu ermöglichen.

- Bei einer Vielzahl von Aufgaben und Projekten, die oftmals auch parallel durchgeführt werden müssen, kann es vorkommen, dass eine Aufgabe nicht wie ursprünglich vereinbart erledigt werden kann. Das kann zum Beispiel an mangelnder Zeit oder Befähigung liegen. Der Hack **„Ich schaffe es nicht!“** soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutigen, offen zu benennen, wenn sie Aufgaben nicht bewältigen können. Gemeinsam im Team oder mit der jeweiligen Führungskraft wird dann erarbeitet, wie die Aufgabe in angemessener Zeit erledigt werden kann, zum Beispiel indem Prioritäten verändert werden oder weitere Kolleginnen und Kollegen unterstützend helfen.

Fazit und Ausblick

Eine Abfrage der Highlights im bisherigen Prozess zeigt, dass die Zusammenarbeit abteilungsübergreifender und die Kommunikation wertschätzender erfolgen. Das Miteinander verbessert sich. Das lässt sich auch daran erkennen, dass offener über vorherige Tabus geredet wird und „Problemzonen“ beim Namen genannt werden. Die Einbindung möglichst vieler Kolleginnen und Kollegen sowie die damit verbundene Gruppendynamik führen zu mehr Offenheit und Transparenz.

Das Hauptamt will in der Mitte der Verwaltung vom „Bestimmer“ zum „Ermöglicher“ werden. Leitbild ist, dabei

aktiv zu gestalten, sich glaubwürdig über alle Ebenen hinweg an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden zu orientieren und unabhängig von der hierarchischen Stellung vorneweg zu gehen. Die Vision ergibt sich aus dem Dreiklang: **Ermutigen! Ermöglichen! Erreichen!**

Im weiteren Verlauf geht es darum, die entwickelten Culture Hacks schrittweise umzusetzen, das neu entwickelte Selbstverständnis weiter mit Leben zu füllen sowie zielgerichtet und adressatengerecht zu kommunizieren. Dabei möchte das Hauptamt als Partner in der Verwaltung einen Rahmen, aber auch Spielräume geben, um durch innovatives Denken Lösungen für die Fachbereiche zu ermöglichen. ■



Kulturwandel



Mehrfeld, A., Hansen, I. (2021): In der Achterbahn durch die Pandemie, in: innovative Verwaltung, 5-6, S. 29-31, <https://go.sn.pub/GMy7NI>

Kaiser, M. (2021): Der Kulturwandel muss gemanagt werden – ein Change-Management-Leitfaden, in: Change Management im Public Sector, Wiesbaden, S. 7-25, <https://go.sn.pub/Z9lw8I>