



Raban Daniel Fuhrmann

# Stadtentwicklung braucht öffentliche Personalentwicklung!

Förderung von Intermediären durch eine vhw-StadtMacherAkademie



Die innere Einstellung vieler Kommunalvertreter und Stadtentwickler ist – frei nach Adenauer: „Engagieren tun sich die Leute eh.“ Diese Haltung reicht jedoch nicht mehr (und tat es vielleicht auch nie) aus, da nachhaltig sich engagierende Bürger nicht einfach vom Himmel fallen. Das Heran- und Ausbilden einer demokratischen Stadtgesellschaft braucht eine strategische und professionelle öffentliche Personalentwicklung (ÖPE). Insbesondere sogenannte Intermediäre sind für das Bilden von ausreichend Sozialkapital für solch eine Bürgergesellschaft entscheidend (vgl. Putnam 1993).

Im Folgendem will ich in Anknüpfung an die Intermediären-Diskussion des vhw (siehe Debattenbuch) Ansatz- und Hebelpunkt für eine kommunalpolitische, öffentliche Personalentwicklung, die insbesondere auf die Stärkung zivilgesellschaftlicher Stadtmacher ausgerichtet ist, herausarbeiten. Die zugrundeliegende These dabei ist: Eine nachhaltige Stadtentwicklung (SE) braucht eine konsequente Personalentwicklung (PE). Darum wird vom vhw – Bereich Forschung und Beratung – unter Leitung von Sebastian Beck gemeinsam mit dem Autor eine StadtMacherAkademie (SMA) entwickelt. Mehr Informationen zu dieser Akademie werden folgen. In diesem Text soll es zunächst nur um die Begründung und Skizzierung eines solchen Angebotes der öffentlichen Personalentwicklung für Stadtmacher (SM) gehen.

## Ansatzpunkt: Resilienz und Vitalität einer Stadtgesellschaft stärken

Eine vitale Stadtgesellschaft lebt – wie ein gesunder Wald – von einem vitalen, vielfältigen Beziehungsgeflecht; im „Wald-Bild“ von einem gesunden Stadtboden. Entscheidend für die sichtbare Infrastruktur einer Stadt (nicht nur Bauten, sondern auch Institutionen, die wie Bäume in den Himmel ragen) ist die Vitalität dessen, was unter der Oberfläche an Kommunikations- und Kooperationskultur in Vereinen, Initiativen und Nachbarschaften gelebt wird. Die Resilienz einer Stadtgesellschaft lebt also von diesen „organischen“ Vertrauensnetzwerken („Myzelien“ des sozialen Kapitals) zwischen den unterschiedlichsten Sektoren und sozialen Systemen (vgl. Wohlleben 2015).

Diesen „Stadtboden“ zu regenerieren ist darum Kernanliegen einer öffentlichen, das heißt stadtgesellschaftlich umfassenden,

wahrhaft kommunalen Personalentwicklung. Gerade in Zeiten von Gentrifizierung, Bildung von Parallel-Milieus, Mietwucher, Bauplatzmangel usw. ist dieser städtische Boden, der für den Zusammenhalt notwendig ist, besonders zentral und gleichzeitig fragil. Den öffentlichen Blick auf das Ökosystem „Stadtboden“ zu richten und jene Akteure zu stärken, die hier existenzielle Arbeit für eine vitale und damit resiliente Stadt leisten, ist wesentlicher Teil der Vision und Mission des vhw.

Seit der vhw zur Bewältigung der Wohnungsnot in der Nachkriegszeit gegründet wurde, liegt es in seiner DNA, sich als Bildungsträger öffentlicher – also gemeinwohlorientierter – PE zu verstehen. Mit der StadtMacherAkademie wird der Kreis erweitert und die didaktische Toolbox ergänzt. Denn mit Zunahme der Bedeutung zivilgesellschaftlicher Akteure bei der Stadtentwicklung gewinnen die sogenannten Intermediären als personalisierte Schnittstellen, Brückenbauer (oder im Englischen noch wörtlicher als Inter-Faces, die Institutionen ein Gesicht geben) zunehmend an Bedeutung. Sie vermitteln zum Beispiel nicht nur zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft, sondern auch zwischen Politik und Verwaltung, Verwaltung und Medien, Wirtschaft und Marginalisierten usw. Viele und kompetente Intermediäre sind also für das Gelingen der Ko-Produktion von Stadt unerlässlich. Eine ausreichende Quantität und Qualität solcher Brückenbauer zur Verfügung zu haben, ist Ziel einer ÖPE. Diese kann anknüpfen an bereits bestehenden Angebote zur Unterstützung von Ehrenamt und bürgerschaftlichem Engagement (wie z.B. „Fit im Ehrenamt“, die u.a. Vereinsvorsitzende in puncto Vereinsrecht und Datenschutz schulen und beraten), geht aber von Anspruch, Zielgruppe und Umfang deutlich darüber hinaus: Es geht um eine umfassende PE- und DE-Strategie einer Stadtgesellschaft. Warum?



Jede Organisation (ob Unternehmen, Stadt oder Staat) braucht Organisations- (OE) und Personalentwicklung (PE), denn menschliches Zusammenwirken (erst recht in einer vielfältigen Stadt) funktioniert nicht einfach so. Wie in innovativen Unternehmen, in denen dies inzwischen Standard ist, gilt auch in Gemeinwesen: Nur wer sich um seine Menschen (PE) und die Prozesse ihrer Zusammenarbeit (OE) kümmert, kann nachhaltig den Zweck seiner Organisation oder Stadt (also seinen Führungs- und Gestaltungsauftrag) erfüllen. Dieses Arbeiten an sich selbst – an der eigenen capability to deliver und capacity to grow – ist Voraussetzung für eine lernende, nachhaltige Stadt, Organisation oder Demokratie. Insbesondere intermediäre Akteure, die als Vorbilder, Multiplikatoren, Koordinatoren und Vermittler wesentlich für den „Stadtboden“ sind, bedürfen einer gezielteren Förderung. Denn so wie PE in einem Unternehmen der Organisationsentwicklung dient, so dient ÖPE im Politischen der Demokratieentwicklung.

## Hebelpunkt: Ansatz einer StadtMacherAkademie

Wo muss darum eine StadtMacherAkademie, die gezielt Intermediäre in ihren Projekten mit anderen Akteuren der Stadtgesellschaft ansprechen will, ansetzen? An ihrem Dazwischensein! Da sich Stadtmacher an den Schnittstellen einer Stadtgesellschaft darum kümmern, dass Stadtentwicklung gelingt, ist die Fähigkeit des Übersetzens und Vermittelns essenziell. Sie müssen beispielsweise zwischen Migrantenmilieus und Verwaltungslogik, Gewerbetreibenden und Bürgerinitiativen, Baugemeinschaften und Planungsämtern kommunizieren und so unterschiedlichste Denkweisen, Personen, Organisationen etc. zusammenbringen. Eine cross-sektorale Mehrsprachigkeit, die Milieus verbinden kann, ist darum Kernkompetenz aller Stadtmacher.

Diese „Multi-Lingualität“ erreicht man dabei am einfachsten, indem bei den ÖPE-Angeboten auf eine gute Mischung aus diversen Bereichen, Sektoren, Milieus, Ämtern etc. geachtet wird. Beispielsweise kann mit Projektzuständigen aus Stadtverwaltungen (z.B. Engagementbeauftragte, Intermediären-Manager...), Baugemeinschaften, Urban-Innovators, Stadtteilarbeit (Quartiersmanager) zusammengearbeitet werden. Insbesondere das Gründungsmilieu der Urban-Innovators, die sich als Teilbereich der Social-Innovator-Szene gezielt gemeinwohlorientierten Innovationen der Stadtentwicklung widmen, stellt ein spannendes Akteursfeld dar, welches für den vhw und seine Kommunen dadurch erschlossen werden kann.

Ein Weg, wie dies erreicht werden kann ist, dass wir bewusst Projekt-Tandems einladen, in denen Stadtmacher und z.B. Verwaltungsvertreter an einem Urban-Innovation-Projekt zusammenarbeiten. Als zusätzlicher Anreiz könnte herangezogen werden, dass die Stadtverwaltung oder Wirt-

schaft den Vertreter aus der Zivilgesellschaft mitbezahlt – ganz nach dem Motto: Pay one – get one free. Das Arbeiten am eigenen, konkreten Projekt ist auch deshalb zentral, weil Stadtmacher pragmatisch denken und handeln und so angeleitet an ihrem Projekt gleich mit städtischen Partnern arbeiten können. Im Sinne einer nachfragegenerierten Produktentwicklung – wie sie z.B. beim Design-Thinking üblich ist – werden wir darum Inhalte und Formate partizipativ nicht nur entwickeln, sondern auch laufend weiter anpassen. Auch und gerade die Umsetzung und Erbringung wird in intensiver Einbeziehung der Stadtmacher selbst erfolgen (Peer-Learning/Training).

Als Community of Practice & Hosts, werden die Angebote von und mit den Mitgliedern selbst herausgearbeitet, vom vhw vorbereitet und unter Einbezug der Praktiker (z.B. auch gleich zu Gast bei einem Projekt oder einer Stadt) vom vhw als Lernkümmerer umgesetzt. Für den vhw als Bildungsträger stellt die SMA selbst ein zentrales Innovationsfeld dar, in welchem der vhw selbst zum intermediären PE-Koordinator wird. Als reflexiver Prozess einer Lerngemeinschaft für lernende Kommunen in einer lernenden Demokratie wird dieser Angebotsstrang des vhw selbst zum Lernfeld, in welchem laufend neue Formate entwickelt und getestet werden. Der Entwicklungsprozess dieser StadtMacherAkademie wird darum selbst als agiler Lernprozess in diversen Design-Prototyping-Reflexions-Schleifen verlaufen.

## Hebel: agile Programmentwicklung der StadtMacherAkademie

Nutzen und Anreiz als Intermediärer und Kommune an solch einer ÖPE-Maßnahme teilzunehmen, liegen wesentlich – wie in Unternehmen auch – in der Belohnungsbotschaft, die in professionellen PE-Maßnahmen liegen – besonders, wenn diese auch Nutzen für das berufliche Vorankommen bringen und zusätzlich exklusive und individuelle Coaching-, Supervisions- und Trainingsangebote beinhalten. Gerade für die engagiertesten und wirkmächtigsten Stadtmacher einer Kommune soll die SMA auch als Regenerations-, Reflexions-, und Revisionsgeschenk Burn-out vorbeugen und Leistungsgrade erhöhen. Wie alle wirkungsvollen PE-Maßnahmen, soll das Angebot dabei kontinuierlich und partizipativ aufgesetzt werden. Mit der Zeit soll darum bewusst ein Kreis professioneller Personalentwickler für Stadtgesellschaft aus diesem StadtMacherAkademie-Kreis entstehen. Es soll ein Netzwerk für lebenslanges Lernen aufgebaut werden, in dem Probleme, wie die Kluft zwischen Bürgern – Verwaltung – Politik oder das Auseinanderbrechen der Gesellschaft in Submilieus, diskutiert und angegangen werden können.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sollte der vhw das Thema dreigleisig angehen. Folgende drei Angebotsstränge ergänzen sich dabei zu einem ausgewogenen PE-Maßnahmenpaket:



- Stadtmacher-Forum: Lobbying für eine professionelle und explizierte ÖPE von Intermediären. Es soll Veranstaltungen (Fachtagungen, Camps, Messen), Hintergrundgespräche (PR, Presse, Lobbying) und Publikationen (allgemeine, fachliche und professionelle), um die Bedeutung und Relevanz bekannter zu machen (offene und breite Öffentlichkeit), geben.
- Stadtmacher-Community: Auf- und Ausbau, Betreuung und Beförderung einer Community of Hosts in diversen Kommunen oder Stadtteilen bzw. zu konkreten Handlungsfeldern. Diese treffen sich u.a. in regionalen oder sektoralen Intervisionsteams zum Communitybuilding/-Empowerment (für Fach-Community, feste Mitgliedschaft)
- Stadtmacher-Support: Aus- und Fortbildung, Trainings und Coachings zur Bildung einer bundesweiten Community of Practice. Dient dem „symbiotischen“ Lernen – also dem Ausbauen der personalen, prozeduralen und kommunikativen Kompetenzen, um symbiotische Prozesse, die diverse Akteure und Milieus, Logiken und Sprachen zusammenzuführen, hosten zu können.

Um dieses breite Angebotsspektrum zu erfüllen bietet sich eine Fülle an Methoden und Formaten an, die u.a. aus dem Bereich der Social-Entrepreneure und Innovators-Förderung kommen:

- Stadtmacher-Werkstatt: offene Fachtagung (perspektivisch Fach-Messe) für Intermediäre,
- Stadtmacher-Trainings: Fortbildungen, Schulungen, Seminare je nach Bedarf,
- Stadtmacher-Toolshops: zum Überprüfen und Schärfen des eigenen Werkzeugkastens,
- Stadtmacher-Jams: zur Entwicklung, Evaluation und Verbreitung von Good-Practice-Beispielen,
- Stadtmacher-Labs: Innovations- und Erprobungslaboratorien zum Testen von Prototypen,
- Urban-Innovation-Camps: Cocreation Room für urbane Innovatoren und Initiativen,
- Urban-Innovators-Hub: Coworking Space für Stadtmacher-Projekte und Initiativen,
- Urban-Innovation-Inkubator: Gründerzentrum für Stadtinnovation und Urban-Entrepreneurs,
- Stadtmacher-Alumni: Netzwerk der bisherigen Teilnehmer und Absolventen,
- Stadtmacher-Community: Mitgliedsnetzwerk mit exklusiven Angeboten, Coachings etc.,
- Urban-Innovators-Cluster: F+E-Community von Urban Innovators aus Praxis (Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft), Beratung, Forschung und Lehre.

Welche von diesen (und weiteren Formaten) wie zum Einsatz kommen, wird – als agiles Lernprojekt – mit den Teilnehmern gemeinsam entwickelt.

## Ausblick: Etablieren und Professionalisieren von Demokratieentwicklung

Bis Mitte 2019 soll solch ein öffentliches Personalentwicklungs-Programm für kommunale Stadtmacher entstehen, welches für spezifische Stadtmacher-Aufgabenfelder maßgeschneidert wird. Gegenwärtig sind als Themenfelder in Planung: Wohnen (Baugemeinschaften), Integration (Willkommensnetzwerke) und Beteiligung (Bürgerinitiativen). Aus der DNA des vhw und den aktuellen Herausforderungen integrativer Stadtentwicklung heraus gilt es, ÖPE als zentrales Handlungsfeld von Kommunalpolitik und Aufgabenfeld des vhw zu erschließen. Denn unabhängig von Akzeptanz und Erfolg der StadtMacherAkademie wird die Frage, ob und wie weit es gelingt, das Anliegen einer stadtgesellschaftlichen Personalpolitik mit gezielten Angeboten der ÖPE auf die politische Agenda zu setzen, von den Kommunalverantwortlichen selbst aufgegriffen werden müssen. Denn je mehr sich der Bedarf an professioneller Personalentwicklung und damit auch an Demokratieentwicklung in Stellen, Programmen, Kompetenzen und Aufträgen niederschlägt, desto mehr werden Kommunen zu Vorreitern einer starken (auch europäischen) lernenden Demokratie. Wenn wir die lokalen, nationalen und globalen Herausforderungen meistern wollen, muss eine professionelle Personal- und Demokratieentwicklung breit etabliert werden. Beginnen wir im Kommunalen damit!

Dr. Raban Daniel Fuhrmann begleitet, erforscht und lehrt Prozesse der Organisations- und Demokratieentwicklung; Inhaber der ReformAgentur für Prozessberatung; Koordinator des F+E Verbundes Procedere und Leiter der Akademie Lernende Demokratie, Konstanz

### Quellen:

- Beck, Sebastian et al. (2017): vhw-Studie „Stadtmacherinnen und Stadtmacher“ Zentrale Ergebnisse & Impulse, Tischvorlage, Berlin (28.2.2017.)
- Fuhrmann, Raban Daniel (2013): Was wäre wenn ...? Organisationelle Nachhaltigkeit entwickeln. In: Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung (haufe: CÖV 1124063 | HI3710962).
- Fuhrmann, Raban Daniel et al (2011): Über sich hinauswachsen? Perspektiven akademischer Personal- der Organisationsentwicklung. In: Wissenschaftsmanagement, Heft 6/2011, S. 14-19.
- Plattner, Hasso et al. (2010): Design Thinking: Understand, Improve, Apply. Springer, Heidelberg.
- Putnam, Robert (1993): Making Democracy Work, Princeton University Press, Yale.
- Schnur, Olaf/Beck, Sebastian (2016): Mittler – Macher – Protestierer in der Stadtentwicklung, vhw-Debattenbuch, Jovis Verlag, Berlin.
- Wohlleben, Peter (2015): Das geheime Leben der Bäume: Was sie fühlen, wie sie kommunizieren – die Entdeckung einer verborgenen Welt. Ludwig Verlag, München.