

# Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am Laufen

**ORGANISATIONSKULTURELLE BETRACHTUNG: Oberbürgermeister Werner S. war ein Jahr im Amt, als er begann, seine Verwaltung neu aufzustellen, neu zu orientieren in Richtung nachhaltige Stadtentwicklung. Ihm schwebte eine innovative, agile und neu ausgerichtete Verwaltung und Kommunalpolitik vor, die sich den 17 Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 der UN von 2015 verpflichtet sieht. Um diese Ziele zu erreichen, war ihm ein organisatorischer und struktureller Umbau der Verwaltung wichtig. Alle Abläufe und Prozesse sollten auf den Prüfstand gestellt und neu justiert werden.**

von: Karl Giebler, Diplom-Theologe und Systemischer Organisationsberater

---

Er traf auf enormen Widerstand. Nur ein kleiner Teil seiner MitarbeiterInnen fand seine Ideen, seine Vorstellungen von der Neuausrichtung der Verwaltung, sowohl inhaltlich als auch organisatorisch, interessant oder motivierend. Veränderungen verunsichern, ängstigen, stören, schüren Verlustängste, erscheinen überfordernd.

## Verwaltungen im (permanenten) Wandel

Warum gab es Widerstand? Warum war es so schwer, Motivation, Begeisterung für die Neuausrichtung zu generieren?

Er traf mit seinen Plänen einerseits auf eine Verwaltung, die aus systemischer Betrachtung als Soziales System bezeichnet wird. Als nicht-triviales System, das nicht auf Knopfdruck reagiert (wie ein Auto), das nicht nur aus Strukturen, Organisationseinheiten, Prozessen und Abläufen besteht, sondern aus Menschen, mit Gefühlen, manchmal irrationalen Verhaltensweisen, Bedürfnissen und andererseits auf die Erfahrungen einer Verwaltung im permanenten Wandel in den letzten dreißig Jahren:

1. Verwaltungen mussten sich neu erfinden als Dienstleistungsorganisationen. Weg von der Behörde, hin zum Dienstleister. Der Bürger wurde zum Kunden.
  2. Verwaltungen wurden mit Managementmethoden der Wirtschaft konfrontiert. New Public Management (NPM) hieß das Zauberwort. Mentalität, Werte und Kultur in Verwaltungen waren dafür zu widerständig.
  3. Verwaltungen mussten ihre Haushaltsführung völlig neu definieren. Weg von der Kameralistik hin zur Doppik, zur doppelten Haushaltsführung.
  4. In Verwaltungen wurde die LOB, leistungsorientierte Bezahlung im Tarifvertrag festgeschrieben. Motivation und Dienstleistungen verbessern, Eigenverantwortung fördern, Führungskompetenzen stärken.
  5. Die digitale Transformation krempelte fast alle Abläufe, Prozesse, Kommunikationswege für die Beschäftigten um. Und dauert an.
  6. Die Auswirkungen der Zuwanderung, der Migration seit 2015 und die Ukraineflüchtlinge wurden durch Kommunen und deren MitarbeiterInnen in hervorragender Weise bewältigt.
  7. Die Covid-Pandemie stellte einen brutalen Einschnitt in alle Arbeitsfelder und Zusammen-
- [https://www.zgv.info/artikel-einzelansicht?tx\\_web2pdf\\_pi1%5Bargument%5D=printPage&tx\\_web2pdf\\_pi1%5Bcontroller%5D=Pdf&cHash=639ec47f1fa256f4c89a07605fc0aebf](https://www.zgv.info/artikel-einzelansicht?tx_web2pdf_pi1%5Bargument%5D=printPage&tx_web2pdf_pi1%5Bcontroller%5D=Pdf&cHash=639ec47f1fa256f4c89a07605fc0aebf)

07-12-25

Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN: Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am Laufen

8. Die knapper werdenden Finanzen, der demografische Wandel und zunehmende Rechtsruck, auch in Kommunalparlamenten, sind die aktuellsten Entwicklungen mit erheblichem Veränderungsdruck.

9. Komplexität von und Unsicherheiten bei Entscheidungen sind die neue Normalität. Für die Mitarbeitenden einer Verwaltung stellen sich Gegenwart und Zukunft als weitgehend unplanbar und unsicher dar. Von all dem fühlen sich (sind) viele Mitarbeitenden eines Rathauses überfordert.

Die Befähigung zur Ambiguitätstoleranz, die eigene Resilienz kommen an ihre Grenzen.

Verwaltungsmitarbeitende haben gezeigt, dass sie zu einer enormen Transformation des Verwaltungshandelns fähig sind. Auf kommunaler Ebene funktioniert unsere Gesellschaft auch deshalb, weil die Mitarbeitenden im Rathaus in ihrem Handeln Werte und Überzeugungen leben.



„Es ist der lange, mühsame Weg zu einer neuen, veränderten Organisations-, Verwaltungskultur. Es ist der lohnende Prozess zu einem neuen, vertrauensbasierten Miteinander.“

Karl Giebeler

## Negativer Wertewandel

Leider hat sich der Umgang im gesellschaftlichen Miteinander negativ verändert, was Rathausmitarbeitende enorm belastet. Man kann fast von einem negativen Wertewandel sprechen.

Bürger verhalten sich seit Jahren zunehmend als „Kunden“ und das bedeutet, dass sie alles immer und sofort wollen. Keine ablehnenden Bescheide akzeptieren. Ihre persönlichen, individuellen Interessen ins Zentrum stellen. Das Interesse gilt vornehmlich dem, was sie selbst betrifft (Mehr Haltestellen für Busse? Gerne. Nur nicht bei mir vorm Haus!). Die Kommune als „Lieferservice“. Zalando oder Amazon lassen grüßen.

Hinzu kommen ein zunehmend aggressiver Ton und Umgang. Wie im gesamten öffentlichen Raum, so auch in den Räumen der Verwaltung. Von Schimpfworten bis zu körperlichen Übergriffen.

## Verwaltungen sind soziale Systeme: Die Menschen sind's!

Verwaltungen sind mehr als ein fein gegliedertes Organigramm. Mehr als detailliert beschriebene Abläufe und Prozesse. Verwaltungen sind keine profitorientierten Unternehmen. Verpflichtet sind sie der Öffentlichkeit und kontrolliert von kommunalpolitischen Akteuren im Gemeinderat. Sie sind Organisationen zur Daseinsvorsorge. Sie funktionieren eher bottom-up als top-down, konsensorientiert und ziemlich sozial (auch im Inneren).

Sie sind Agenten des Gemeinwohls, der Lebensqualität in einer Kommune. Sie stiften Gemeinschaft und stellen alles zur Verfügung, was dazu notwendig ist (von der Kita bis zum Friedhof, von der Sporthalle bis zum Seniorentreff).

Die Verwaltung. Die vom Rathaus. Das sind Menschen in ihrer ganzen Unzulänglichkeit, aber in dem Bemühen, allen BürgerInnen ein gutes, gelingendes Leben zu ermöglichen.

Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am Laufen. Und das, trotz aller Herausforderungen, ziemlich gut.

[https://www.zgv.info/artikel-einzelansicht?tx\\_web2pdf\\_pi1%5Bargument%5D=printPage&tx\\_web2pdf\\_pi1%5Bcontroller%5D=Pdf&cHash=639ec47f1fa256f4c89a07605fc0aebf](https://www.zgv.info/artikel-einzelansicht?tx_web2pdf_pi1%5Bargument%5D=printPage&tx_web2pdf_pi1%5Bcontroller%5D=Pdf&cHash=639ec47f1fa256f4c89a07605fc0aebf)

07-12-25

Zentrum  
Laufen



ortung der EKHN: Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am

„Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am Laufen. Und das, trotz aller Herausforderungen, ziemlich gut.“

(Foto: Jacob Lund – AdobeStock)

## **Zauberwort (Wander-)Kultur**

Oberbürgermeister Werner S. hat schmerzlich erfahren müssen, dass all die Entwicklungen, Herausforderungen, Veränderungen, Umbrüche nicht aus dem kollektiven Gedächtnis seiner Rathausmitarbeitenden gestrichen waren. Im Gegenteil. Es war ständig präsent und lebendig, wenn es darauf ankam, schon wieder etwas Neues anzufangen, etwas umzukrempeln.

Trotzdem gibt es einen Weg für Kommunen, für Verwaltungen und ihre Mitarbeitenden, um mit den enormen Umbrüchen, Herausforderungen, Dynamiken klarzukommen, ja sie gar als Chance zu begreifen. Diesen Weg ging Oberbürgermeister Werner S. mit seinen Führungskräften und allen 1.600 Mitarbeitenden und er wird bis heute auch von seinem Nachfolger beschriftet.

Es ist der lange, mühsame Weg zu einer neuen, veränderten Organisations-, Verwaltungskultur. Es ist der lohnende Prozess zu einem neuen, vertrauensbasierten Miteinander. Es ist die Einübung und permanente Reflexion einer wohlwollenden Kommunikation und Zusammenarbeit.

Es ist der Mut zur Fehlerkultur, die nicht durch Schuldsuche geprägt ist. Es ist der Mut zu einem neuen Führungsverständnis und -verhalten: Weg vom Patriarchen, von der „archaischen“ Autorität, hin zur „irritierenden“ Autorität. Gewohntes infrage stellen, Unkonventionelles fördern. Denn: Wer fragt, der führt!

Gelingt es einer Verwaltung diese drei Aspekte erfolgreich zu implementieren: 1. ein vertrauensvolles Miteinander, 2. eine gelingende Kommunikation und 3. die Vermittlung von Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns, dann kann sie sich öffnen für einen Weg, der bereits im Buch Exodus beschrieben wird.

Es ist der Mut neue, selbstbestimmte Wege zu gehen. Man könnte es die „Moses-Methode“ nennen. Der Weg zu einer Wanderkultur.

Symbolisch gesprochen: Die Zelte immer wieder abbrechen und sich auf den Weg machen, ohne zu wissen, ob er ans Ziel führt. Prozesse, nicht Zustände sind die neue Normalität.

Mit Komplexität, Widersprüchlichkeit, unklaren Entwicklungen und enormen Schwankungen im Arbeitsalltag erfolgreich umzugehen, macht Verwaltungen zu lernenden, agilen Organisationen, die die Mitarbeitenden zur Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung ermutigen und Selbstwirksamkeit erfahrbar macht.

07-12-25

zentraler gesellschaftlicher Verantwortung der EKHN: Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am  
laufen

# PERSPEKTIEFE ONLINE

## Info-Abo

### Aktuelles per E-Mail

---

☐ Ich bestelle den dreimal jährlich erscheinenden, kostenlosen Newsletter PERSPEKTIEFE.

---

E-Mail-Adresse eingeben:

Bitte geben Sie hier das Wort ein, das im Bild angezeigt wird. Dies dient der Spam-Abwehr.



Wenn Sie das Wort nicht lesen können, **bitte**

**hier klicken.**

[Bestellung abschicken](#)

Um ein bereits bestehendes Info-Abo zu bearbeiten oder zu kündigen klicken Sie bitte **hier**.

---

**Schutz Ihrer Daten**

## Archiv

PERSPEKTIEFE 66, SEPTEMBER 2025

THEMA: Bürokratie und Verwaltung (66/2025)[link](#)

---

PERSPEKTIEFE 65, APRIL 2025

THEMA: Was erhoffen Sie sich von der Politik? (65/2025)[link](#)

---

PERSPEKTIEFE 64, DEZEMBER 2024

THEMA: Gemeinsame Sache machen! Kirche im Gemeinwesen  
(64/2024)[link](#)

---

[WEITERE AUSGABEN](#)

07-12-25

Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN: Die Menschen sind's! Sie halten unser Land am

Laufen

© 2023 - Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN