



Wandlung durch Teilhabe



Wie können neue Formen von Kommunikation Bürokratien von innen heraus verändern? Darüber sprach **Jara von Lüpke** mit **Ursula Hillbrand**, die Prozesse in der Europäischen Kommission begleitet.

» Ursula, was ist deine Aufgabe in der Europäischen Kommission?

Ich arbeite dort im Generalsekretariat - in diesem Interview spreche ich allerdings nur für mich! Dort werden die Regeln und die Koordination für die ganze Kommission bestimmt, beispielsweise für die Managementpläne, die der obersten Führungsebene einen Überblick vermitteln. Diese Pläne sind öffentlich zugänglich. In Trainings helfe ich meinen Kolleginnen und Kollegen dabei, politische Ziele auf organisatorische Ziele herunterzubrechen.

Hast du ein Bild, mit dem du die Europäische Kommission vergleichen kannst?

Oft kommt sie mir vor wie ein großes Boot mit vielen Maschinenräumen, in denen eine große Besatzung am Werk ist. Die Kommission ist eine hierarchische Organisation mit klaren Führungslinien, die vorgeben, wer an wen berichtet und wem befiehlt, so dass nicht ständig ausgehandelt werden muss, wer wofür zuständig ist. Für gewisse Dinge ist Bürokratie durchaus sinnvoll. Mir scheint es jedoch wichtig, rechtzeitig zu erkennen, für welche Bereiche ein anderes Betriebssystem benötigt wird.

Was sollte sich deiner Meinung nach in der Europäischen Kommission verändern, und wie trägst du dazu bei?

Für Routineaufgaben ist ein Kontrollsystem praktisch, in dem mir grüne und rote Lichter sagen, was richtig oder falsch ist. Will ich aber innovativ sein und Verbindungen zwischen Menschen fördern, muss ich innerhalb des Systems Freiräume schaffen.

Im Jahr 2006 bin ich auf »Art of Hosting« gestoßen - »die Kunst des Gastgebens« -, eine Sammlung von Methoden, mit denen sich möglichst viele Menschen in Entscheidungsfindung und Erfahrungsaustausch einbinden lassen. 2007 habe ich zum ersten Treffen einer »Lerngemeinschaft« von Menschen aus dem Arbeitsfeld »strategische Planung« aus der gesamten Kommission eingeladen, um mit Wegen von Art of Hosting zu experimentieren. Das erste Mal saßen 40 Kommissionsmitarbeiter mit Krawatte oder Seidenkleid im Stuhlkreis. Ihre Arbeitsweise als Strategen zu verbessern, war das gemeinsame Thema. Wir verwendeten einen Redestab, der mit der Frage »Warum bin ich heute hier?« die Runde machte. In der Fachsprache des Art of Hosting heißt dieses Ritual »Check-in«. Alle werden damit als ganze Menschen mit ihrer eigenen Meinung willkommen geheißen. Solche Begegnungen führen aus dem »Maschinenbild« der festen Vorstellung, wie ich mich bei der Arbeit zu verhalten habe, heraus. Sie schaffen Vertrauensräume, die Abweichungen von der Norm ermöglichen.

Ich kann mir vorstellen, dass das befremdlich wirken kann. Welche Reaktionen gab es, und wie bist du mit ihnen umgegangen?

Für manche war das sehr gewöhnungsbedürftig, denn normalerweise wird im Verwaltungsumfeld selten gefragt »Warum bist du hier?«. Stattdessen gibt es viele un-

ausgesprochene Annahmen: »Ich bin hier, weil das zum Job gehört oder weil mich der Chef schickt.« Beim Antworten auf diese unkonventionelle Frage wurde deutlich: Authentizität ist ansteckend! Da kamen Aussagen wie: »Ich habe noch nie nachgedacht, warum ich zu den Sitzungen gehe! Was will ich denn beitragen?« Es geschieht etwas Besonderes, wenn sich Menschen bewusst auf freiwilliger Basis treffen. In selbstorganisierten Kleingruppen haben wir bei unserer ersten Runde an Kaffeetischen darüber gesprochen, wie sich die Wirkung gesetzlicher Eingriffe besser messen lässt. Ein Teilnehmer hat anschließend gesagt: »Ich habe hier von meinen Kollegen in zwei Stunden mehr gelernt als in drei Tagen Seminar.«

Was macht für dich die Qualität gemeinsamer, konstruktiver Gespräche aus?

Normalerweise finden solche Gespräche auf dem Flur oder in den Kaffeepausen statt. Gemeinsam ehrliche und sinnvolle Gespräche zu führen, stärkt die persönliche Sinnfindung. Sinnvolle Arbeit gibt mir die Energie, Berge zu versetzen. Der Aha-Moment, in dem ich begreife, dass ich selbst eine Veränderungskraft habe, ist sehr wichtig. Wenn wir anschließend kollektiv alle an einem Strang ziehen - dann passiert etwas!

Bringt das dann Lebendigkeit in die Bürokratie zurück?

Vor den Prozessen mit dem Art of Hosting haben wir uns als Arbeitsgruppe nur alle zwei Monate in einem sterilen Rahmen getroffen, um Tagesordnungspunkte abzuarbeiten. Neben dieser alten Struktur haben wir langsam eine neue Kommunikationsweise gefunden. Bereits nach unserem

dritten Treffen im neuen Format war durch das Vertrauen zueinander ein gemeinsamer Bezugsraum entstanden, in dem wir wertvolle Erkenntnisse aus unserem Arbeitsumfeld austauschen konnten. Die formellen Sitzungen gingen weiter und gewannen an Qualität. Die Beteiligten haben auch die Art-of-Hosting-Methoden in ihre Abteilungen mitgenommen, sie dort angewendet und weitervermittelt. Alle Weiterbildungen in meinem Bereich wurden mit der Zeit auf partizipative Formate umgestellt – niemand wollte sich mehr berieseln lassen.

Was sind weitere Regeln des Miteinanders, die du in deiner Arbeit entwickelst?

Es ist wichtig, sich Zeit für Verlangsamung zu nehmen. Anstatt durch die Tagesordnung zu hecheln, kann die Agenda von den Teilnehmern selbst geplant werden. Oft hat mich mein Chef gefragt »Wie könnt ihr sieben Themen gleichzeitig bearbeiten, die alle so tief sind?«. Wir haben eben in Kleingruppen zusammengesessen, und die Beteiligten gingen spontan dorthin, wo sie beitragen oder lernen konnten. Manchmal kamen aus dem Moment heraus neue Themen auf. Spontaneität auch in der Arbeit zu leben, braucht Mut, weil wir von einem risikoscheuen und teilweise angstbesetzten Führungsstil geprägt sind. Offenzulassen, was ich bespreche, war früher noch undenkbar.

Das klingt, als habe sich die Hierarchie bei euch abgebaut?

Das Generalsekretariat hat nach wie vor die Autorität, für die anderen Abteilungen die Antworten bereit zu halten, wie interne Prozesse zu regeln sind. Aber wir haben inzwischen in einigen Bereichen den Spieß umgedreht und sagen: »Die besten Antworten könnt ihr euch selbst gegenseitig aus eurer Erfahrung heraus geben.« Unsere Abteilung ändert sich so Stück für Stück vom Chef zum Gastgeber. Im »Kontrollmodus« will ich alles gleichschalten. Wenn ich mich stattdessen auf »Hören« konzentriere, erkenne ich zum Beispiel, wo es ein gemeinsames Vielfaches gibt und wo hingegen bunte Verschiedenheit gut ist. Wir können durch Zuhören bessere Dienstleistungen anpassen.

Wie verankerst du diese neuen Arbeitsansätze im Alltag der Bürokratie?

Für mich war es wichtig, dass die Ergebnisse der partizipativen Prozesse nicht im

Papierkorb landen. Nach dem ersten Jahr der Art-of-Hosting-Treffen haben wir einiges umsetzen können. Wir wurden von der obersten Führungsebene um Verbesserungsvorschläge für den allgemeinen Managementprozess in der Kommission gebeten. Daraufhin haben wir uns in einer kleinen Gruppe jede Woche getroffen – von der Abteilungsleiterin bis zum Neuling waren alle dabei. Unsere Vorschläge zum Entschlacken interner Prozesse sollten schließlich den Gremien der Kommission vorgestellt werden. Mein Chef sagte: »Jetzt brauchst du Power-Point-Präsentationen, um beim »Direktor Sowieso« vorstellig zu werden.« Und ich meinte: »Nein, wir werden das als Gruppe präsentieren. Das ist nicht mein Ergebnis, wir haben das gemeinsam entwickelt.« In dieser Präsentation war ich freudig überrascht, zu sehen, wieviel aktives Zuhören wir bekommen haben. An beiden Enden des Tisches waren riesengroße Ohren, Neugier und Wertschätzung. Dieser Direktor war tief beeindruckt, er schrieb eine E-Mail an unsere oberste Beamtin: »Die Leute musst du hören, so etwas von unpräzios. Noch nie gehört! Noch nie gesehen! Bitte nimm dir Zeit dafür.« Wir konnten unsere Ideen damit auf oberster Ebene präsentieren.

Hatte diese neue Art des Arbeitens auch Auswirkungen auf die Inhalte von politischen Entscheidungen?

Diese neue Methodik wurde mit den Jahren auch in vielen anderen Abteilungen der Kommission eingeführt. Darüber hinaus lässt sich ein gewisser viraler Effekt beobachten, wenn ehemalige Teilnehmer der Treffen zu Abteilungen in andere Politikbereiche wechseln. Die Antwort auf deine Frage heißt »abwarten«. Partizipative Methoden bewirken letztlich in allen Tätigkeitsfeldern Prozesse in Richtung Sinnhaftigkeit und Gemeinwohl.

Ich habe noch eine kritische Frage, Ursula. Inwiefern ist diese Arbeit ein Wohlfühlpflaster auf der Wunde eines dysfunktionalen Systems? Was gibt es noch zu tun?

In einem dysfunktionalen System ist Wohlfühlen eine Voraussetzung, um etwas heilen zu können. Menschliche Ergebnisse entstehen, wenn Menschen sich authentisch treffen und sich zu Hause fühlen. Ich sage mir: »Mach das Ziel so weit, wie deine Arme reichen.« Ich muss authentisch sein und Mut haben, Grundsatzfragen zu stellen, ansons-

ten bleibt das, was ich tue, ein Trostpflaster. Um Neues in die Welt zu bringen, halte ich es für sinnvoll, nicht die Wurzel des Fal-schen auszurotten, sondern neuen Samen im alten System auszusäen. Daraus wachsen die Freiräume, und mit der Zeit etablieren sie sich. Wer weiß, was dann passiert?

Was macht dir in diesen Veränderungsprozessen Mut?

Es macht Mut, dass wir nicht alleine sind. Je mehr ich mich öffne, desto mehr Menschen treffe ich, die etwas verändern wollen. Wir sind 1200 Kolleginnen und Kollegen, verstreut über die ganze Kommission, die partizipative Methoden kennen, und viele von ihnen wenden sie an, um mehr Lebendigkeit und Sinn in die Arbeit zu bringen. In einer Organisation von 40 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss man Allianzen finden. Einer Studie zufolge ist der Wandel nicht mehr aufzuhalten, wenn 10 Prozent eines Systems neu organisiert sind. Wenn bei uns also 4000 Menschen gemeinsam auf neue Weise arbeiten, können wir das System von innen heraus ändern. Wir sind jedoch kein abgeschlossenes System. Wir sind in Verbindung mit all den Menschen in den Mitgliedsstaaten.

Was für ein Europa wünschst du dir persönlich?

Ich wünsche mir ein lebendiges Europa, das schnell, flexibel und offen agiert, das von Menschen beseelt ist, die an das glauben, was sie tun, das von Toleranz und Co-Kreation geprägt ist. Mein größter Wunsch ist, dass wir stärker Grundsatzfragen stellen. Warum sind wir Europa? In einer großen Gemeinschaft dominiert oft die Angst, den eigenen Standpunkt aufgeben zu müssen. Aber das ist nicht notwendig: Wir brauchen Strukturen, in der alle Stimmen Gehör finden und etwas Gemeinsames entstehen lassen. So ein Europa wünsche ich mir. ●

Ursula Hillbrand (49) ist Juristin und arbeitet im »Corporate Management« im Generalsekretariat in der Europäischen Kommission. Seit 2007 wendet sie Prinzipien partizipativer Führung an.

Jara von Lüpke (25) ist selbständige Prozessbegleiterin und Projektleiterin in Dänemark. Sie begeistert sich für die partizipative Gestaltung öffentlichen Raums.

Mehr über die Kunst des Gastgebens lernen:

www.artofhosting.org/de