

TEXTE

26/2026

Transformationsfitte Verwaltung

Lokale Governance in disruptiven Zeiten

von:

Jascha Rohr, Lotte Langer, Christoph Schösser
Institut für Partizipatives Gestalten, Oldenburg
Dr. Raban Daniel Fuhrmann
Reformagentur, Konstanz

Herausgeber:
Umweltbundesamt

TEXTE 26/2026

Ressortforschungsplan des Bundesministeriums für
Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und
Verbraucherschutz

Forschungskennzahl 3722 11 102 0
FB002009

Abschlussbericht

Transformationsfitte Verwaltung

Lokale Governance in disruptiven Zeiten

von

Jascha Rohr, Lotte Langer, Christoph Schösser
Institut für Partizipatives Gestalten, Oldenburg

Dr. Raban Daniel Fuhrmann
Reformagentur, Konstanz

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
buergerservice@uba.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

Durchführung der Studie:

Institut für Partizipatives Gestalten GmbH
Moltkestraße 6a
26122 Oldenburg

Abschlussdatum:

September 2025

Redaktion:

Fachgebiet I 1.1 Grundsatzfragen, Nachhaltigkeit und strategische Vorausschau
Martina Eick

DOI:

<https://doi.org/10.60810/openumwelt-8251>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Februar 2026

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung: Transformationsfitte Verwaltung – Lokale Governance in disruptiven Zeiten

Eine transformationsfitte Verwaltung zu sein bedeutet kurzgefasst: in allen Bereichen jederzeit entsprechende Transformationsleistungen mit Spielfreude und Engagement abrufen zu können. Dies ist, mit Blick auf die öffentliche Verwaltung in ihrer aktuellen Verfasstheit und Kultur, ein hoher Anspruch. Zugleich wird, wenn man sich die aktuellen Herausforderungen anschaut, die sich durch die Klimakrise, die Digitalisierung und den zunehmenden Druck auf das demokratische System ergeben, genau das gebraucht: Eine Verwaltung, die Transformationsfelder aktiv mitgestaltet.

Ausgehend von einer Analyse der genannten Transformationsfelder (Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Demokratie) und ihrer Auswirkung auf die lokale Ebene, auf der die Herausforderungen im Alltag spürbar werden, wurde schnell deutlich: um diese anzugehen, muss sich die Verwaltung und damit auch die lokale Governance im Gesamten selbst einem Transformationsprozess unterziehen.

Vor diesem Hintergrund hat sich das vorliegende Forschungs- und Entwicklungsprojekt im Rahmen eines offenen und partizipativen Forschungsprozesses mit dem Kulturwandel in der Verwaltung und der Zusammenbeitskultur befasst. In sechs Kommunen wurde im Rahmen von Interventionen an akuten Transformationsfragen gearbeitet und dabei sowohl Methoden getestet als auch die Zusammenbeitskultur beobachtet.

Der transformative Charakter der Themen erforderte zugleich ein agiles, exploratives und lernendes Forschungs- und Entwicklungsdesign, das Transformation nicht nur untersucht, sondern in seiner eigenen Methode praktiziert. So wurde in einem iterativen Entwicklungsprozess in Ableitung aus den Erkenntnissen und Erfahrungen vier Ergebnisse entwickelt: neue Spielregeln (Konzept), ein Online-Trainingskurs (Haltung und Wert), neue Spielzüge (Toolkit) und eine Trainingscommunity (Plattform) entwickelt.

Abstract: Transformation-ready public administration

In short, being a transformation-ready administration means being able to deliver appropriate transformation services in all areas at all times with enthusiasm and commitment. Given the current state and culture of public administration, this is a lofty goal. At the same time, when you look at the current challenges posed by the climate crisis, digitalisation and increasing pressure on the democratic system, this is exactly what is needed: an administration that actively shapes areas of transformation.

Based on an analysis of the aforementioned areas of transformation (digitalisation, sustainability and democracy) and their impact at the local level, where the challenges are felt in everyday life, it quickly became clear that in order to address these challenges, the administration and thus also local governance as a whole must undergo a process of transformation itself. Against this backdrop, this research and development project has addressed cultural change in administration and the culture of cooperation as part of an open and participatory research process. In six municipalities, interventions were carried out to address acute transformation issues, testing methods and observing the culture of cooperation.

The transformative nature of the topics required an agile, exploratory and learning-based research and development design that not only examines transformation, but also practises it in its own methodology. In an iterative development process, four results were developed based on the findings and experiences: new rules of the game (concept), an online training course (attitude and value), new moves (toolkit) and a training community (platform).

Abbildungsverzeichnis.....	10
Tabellenverzeichnis.....	10
Zusammenfassung.....	11
Summary	18
1 Einführung.....	25
1.1 Vorwort	25
1.2 Transformation durch bessere lokale Governance.....	28
1.2.1 Themenfelder lokaler Transformation	28
1.2.2 Herausforderung: Governance für lokale Transformation	30
1.3 Governance	32
1.4 Ergebnistyp des Forschungs- und Entwicklungsprozesses	34
1.5 Struktur des Berichts.....	35
2 Fachlicher Kontext	36
2.1 Einleitung: Warum Verwaltung Transformation können muss	36
2.2 Der Transformationsbegriff: Modelle	37
2.2.1 Die Große Transformation.....	37
2.2.2 Multi-level perspective.....	38
2.2.3 „Changing as three steps“- Modell nach Lewin	39
2.2.4 Theory U	40
2.2.5 Feld-Prozess-Modell	41
2.2.6 Prozedurales Transformationsverständnis	43
2.3 Verwaltungsverständnisse im Wandel.....	45
2.3.1 Klassische Verwaltung: Stabilität, Legalität, Hierarchie	45
2.3.2 New Public Management: Effizienz durch Steuerung.....	47
2.3.3 Post-NPM und Governance: Netzwerke, Beteiligung, Koproduktion	47
2.4 Lokale Governance verstehen und neu denken	48
2.4.1 Neuere lokale Governance Modelle.....	50
2.5 Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Demokratie als Treiber neuer Governance	53
2.5.1 Nachhaltigkeit in Bezug auf die Sustainable Development Goals und planetare Grenzen.....	53
2.5.2 Nachhaltigkeit als institutionelle und kulturelle Querschnittsaufgabe der Verwaltung	54
2.5.3 Digitalisierung als Chance und Herausforderung für transformationsoffene Verwaltung	55
2.5.4 Demokratie als wichtiger Treiber für Transformation	56
2.6 Ansätze und Bedingungen gelingender Verwaltungstransformation.....	57

2.6.1	Gründe für Nicht-Transformation	57
2.6.2	Bedingungen gelingender Transformationsprozesse.....	58
2.7	Synthese: Verwaltung neu denken – auf dem Weg zur transformationsfitten Verwaltung	60
3	Generative Forschung und Entwicklung	62
3.1	Wissenschaftstheorie und Methodik: das prozessurale Aktionsforschungsmodell des IPG.....	62
3.1.1	Einleitung.....	62
3.1.2	Theoretische Grundlagen des IPG-Ansatzes	63
3.1.3	Methodisches Vorgehen in der prozessuralen Aktionsforschung	66
3.2	Begleitende Prozessvalidierung mittels Meta-Matching-Methode.....	68
3.2.1	Agile Prozessvalidierung als lernende Systemreflexion	68
3.2.2	Anwendung im Rahmen des Verfahrens.....	70
3.3	Verfahrensdesign	71
3.4	Durchführung der Forschung und iterative Entwicklung.....	74
3.4.1	Verständnis- und Definitionsphase	74
3.4.2	Ideen- und Entwicklungsphase.....	82
3.4.3	Prototypen- und Validierungsphase.....	89
3.4.4	Produkteinführungs- und Ergebnisphase.....	106
4	Erkenntnisse und Ergebnisse	119
4.1	Erkenntnisse	119
4.1.1	Diskussion	119
4.1.2	Schlussfolgerungen und Implikationen	120
4.2	Ergebnisse	122
4.2.1	Ergebnis 1: Spielregeln für eine transformationsfitte Verwaltung (Spielplan und Konzept)	124
4.2.2	Ergebnis 2: Training für eine transformationsfitte Verwaltung (Kompetenzentwicklung)	134
4.2.3	Ergebnis 3: Spielzüge einer transformationsfitten Verwaltung (Werkzeugkasten).....	140
4.2.4	Ergebnis 4: Gemeinschaft für eine transformationsfitte Verwaltung (Community).....	146
5	Ausblick: Wie kommen wir zur transformationsfitten Verwaltung?.....	148
5.1	Transformation durch Transformation	152
5.1.1	Aufgabenwandel.....	152
5.1.2	Kulturwandel	153
5.1.3	Strukturwandel.....	154

5.1.4	Governancewandel.....	154
5.2	Perspektive, Schluss und Einladung: Wie wir Transformationsfitness erreichen können.....	155
6	Quellenverzeichnis.....	157
A	Anhang.....	163
A.1	Canvases der Meta-Matching-Methode (Kapitel 3.1.3)	163
A.2	Fitnesstraining: Übe deinen Transformationsmuskel	165
A.2.1	Überblick über die Kurstage	165
A.2.2	Tag 1 – Einstieg 1: Warum Transformation?.....	166
A.2.3	Tag 2 – Einstieg 2: Transformation verstehen.....	167
A.2.4	Tag 3 - Haltung.....	167
A.2.5	Tag 4 – Vision.....	168
A.2.6	Tag 5 – Gestaltung.....	168
A.2.7	Tag 6 – Prozesse	169
A.2.8	Tag 7 – Resonanz	170
A.2.9	Tag 8 – Beziehungen.....	170
A.2.10	Tag 9 – Verletzlichkeit	171
A.2.11	Tag 10 – Reflexion	171
A.2.12	Tag 11 – Lernen	172
A.2.13	Tag 12 – Mut.....	173
A.2.14	Tag 13 – Unsicherheit.....	173
A.2.15	Tag 14 – Krise.....	174
A.2.16	Tag 15 – Verantwortung.....	175
A.2.17	Tag 16 – Führung.....	175
A.2.18	Tag 17 – Transparenz.....	176
A.2.19	Tag 18 – Spiel.....	176
A.2.20	Tag 19 – Transfer 1: Spielzüge und Werkzeuge	177
A.2.21	Tag 20 – Transfer 2: Kultivierung.....	178
A.3	Toolkit Transformationsfitte Verwaltung.....	179
A.3.1	Überblicksplakat	179
A.3.2	Spielzug 1 Pop-up-Räume: Methodenblatt und Canvas	180
A.3.3	Spielzug 2 Transformationsmythos: Methodenblatt und Canvas.....	184
A.3.4	Spielzug 3 Narrativ: Methodenblatt und Canvas	191
A.3.5	Spielzug 4 Codes der Zusammenarbeit: Methodenblatt und Canvas.....	197
A.3.6	Spielzug 4 Zusammenarbeitsgeflecht: Methodenblatt und Canvas	204
A.3.7	Spielzug 5 Transformationskarten: Methodenblatt und Karten.....	209

A.3.8	Spielzug 6 Formatentwicklung: Methodenblatt und Canvas	214
A.3.9	Zusammenfassung der Podcastfolgen zur Vertiefung	225
A.3.10	Episode 1 – Einführung: Werkzeuge und Wege für eine nachhaltige Zukunft ...	225
A.3.11	Episode 2 - Transformation in Aktion: Neue Spielregeln für Verwaltung und Gesellschaft	226
A.3.12	Episode 3 – Leitbilder für die Zukunft der Verwaltung	227
A.3.13	Episode 4a – Bilder-Exodus	227
A.3.14	Episode 4b - Kultivierung des Wandels: Paradigmen der Transformation	228
A.3.15	Episode 5 – Zwischenfazit.....	229
A.3.16	Episode 6 – Verortung: Neue Wege in der Verwaltung	230

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verfahrensgrafik	72
Abbildung 2: Canvas Mapping.....	163
Abbildung 3: Canvas Profiling & Matching.....	164
Abbildung 4: Canvas: Re-Designing	164
Abbildung 5: Überblicksplakat zur „Transformationsfitten Verwaltung“	179
Abbildung 6: Canvas zum Transformationsmythos.....	190
Abbildung 7: Canvas Narrativ	195
Abbildung 8: Narrativ-Karten	195
Abbildung 9: Canvas Codes der Zusammenarbeit (4-teilig)	202
Abbildung 10: Akteurskarten für das Zusammenarbeitsgeflecht	208
Abbildung 11: Hürden- und Art der Zusammenarbeits-Karten.....	208
Abbildung 12: Kartenset zum Selbstaussdrucken (4-seitig).....	212
Abbildung 13: Canvas Intention und Ergebnistyp	221
Abbildung 14: Canvas Mapping der Akteure.....	222
Abbildung 15: Canvas Regiebuch (5-teilig).....	223

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich: Neues Steuerungsmodell und kokreative Governance	50
Tabelle 2: Einordnung der Meta-Matching-Methode (MMM)	69
Tabelle 3: Dimensionen für das Profiling	69
Tabelle 4: Auswahlkriterien für Teilnehmende der Online-Resonanzgruppe.....	80
Tabelle 5: Übersicht zu den Interventionen	91
Tabelle 6: Spielzüge in ihrer Grundintention	141

Zusammenfassung

Verwaltungen bilden das Rückgrat der Demokratie und sichern politische Souveränität im Sinne gesellschaftlicher Selbstverwaltung. Ohne funktionierende Verwaltungen gerieten Ordnung und Gemeinwesen ins Wanken. Sie übersetzen gesellschaftliche Meinungsbildung und politische Entscheidungen in konkretes Handeln, und gewährleisten zugleich die alltäglichen Funktionen des Zusammenlebens. In Verwaltungen arbeiten Bürger*innen für Bürger*innen im Auftrag der Politik, die aus von Bürger*innen gewählten Bürger*innen besteht. Das oft als antagonistisch wahrgenommene Dreieck von Politik, Gesellschaft und Verwaltung ist bei näherer Betrachtung ein gut austariertes Governance-Gefüge: drei Perspektiven auf ein System, das auf lokaler bis nationaler Ebene die demokratische Ordnung erhält und weiterentwickelt.

Gegenwärtig stehen Verwaltungen jedoch vor einer ihrem Wesen nach, paradoxen Aufgabe: Sie sollen nicht nur Stabilität durch geregelte Verfahren sichern, sondern zugleich eine Gesellschaft im Wandel konstruktiv begleiten, sich selbst transformieren und dennoch Verlässlichkeit ausstrahlen. Dieser Anspruch ist funktional widersprüchlich und überfordert die Akteure. Transformation bedeutet per definitionem Regelbruch; die Vielzahl gesellschaftlicher „Wenden“ (Energie-, Mobilitäts-, Klimawende) verdichtet sich zu einer übergreifenden Transformation, die nur durch eine entsprechende Selbsttransformation der Verwaltung zu bewältigen ist. Hieraus folgt, die eigene Handlungslogik kritisch zu prüfen und schrittweise vom reinen Verwalten zum aktiven Gestalten überzugehen – in Anschluss an die Debatten zur „großen Transformation“ (WBGU 2011; Schneidewind et al. 2018) sowie zur „großen Kokreation“ (Rohr 2023). Disruptive Phasen von Unklarheit, Strukturabbau und -neuerfindung sind dabei einzuplanen.

Zwar ist das Problembewusstsein in vielen Verwaltungen ausgeprägt; Engagement bleibt jedoch angesichts Intensität und Tempo des Wandels oftmals hinter dem Erforderlichen zurück. Verwaltungen müssen daher „transformationshochleistungssportlich“ agieren, um gesellschaftlichen Zusammenhalt und Wohlstand aktiv zu sichern. Transformationsfitness bezeichnet in diesem Sinne die organisationsweite Fähigkeit, jederzeit offensiv und kompetent an Transformationsprozessen mitzuwirken.

Damit stellt sich zugespitzt die Frage: Erfolgt Wandel durch Katastrophe oder durch bewusste Gestaltung? Die Alternative „change by design or disaster“ ist nicht neu, gewinnt aber an Dringlichkeit. Während sich das Zeit- und Möglichkeitsfenster für gestaltete Transformation rasch schließt, mehren sich die Anzeichen kriseninduzierter Veränderung. Verwaltungen nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein: Verharren sie in herkömmlichen Steuerungslogiken und geraten so ins Reaktive oder unterziehen sie sich einer Eigentransformation, werden transformationsfit und gestalten Wandel vorausschauend?

Diese Fragen verdichten sich vor dem Hintergrund dreier zentraler Treiber: Klimakrise, Digitalisierung und die Belastungsproben demokratischer Systeme. Die daraus resultierenden Anforderungen lassen sich wie folgt bündeln:

- Digitalisierung: klassische Verwaltungslogiken werden von KI, Plattformabhängigkeiten und Fragen der digitalen Souveränität überrollt. Während Deutschland VerwaltungscLOUDs erst konsolidiert, beschleunigen sich international Innovationen rapide. Das stellt ein Risiko dar, da Verwaltungen Gefahr laufen lediglich zu reagieren, der Gestaltungsspielraum schrumpft und Abhängigkeiten von großen Hyperscalern Datenschutz- und Sicherheitsrisiken erschaffen. Digitalisierung muss als Governance-Aufgabe verstanden werden, mit institutioneller Verankerung von Prototyping und Lernschleifen, Stärkung digitaler Souveränität durch Open Source und interoperable, gemeinwohlorientierte digitale Infrastrukturen.

- **Klimawandel:** Er ist längst Gegenwart. Vorsorge wird zunehmend von Nachsorge verdrängt, die kommunale Daseinsvorsorge gerät unter Druck, Zielkonflikte wachsen, und oft reicht späte Handlung nicht aus, Kipppunkte zu vermeiden. Verwaltungsalltag muss durch kontinuierliches Training adaptiver Kapazitäten geprägt sein, ebenso durch intersektorale Koordination und die Verstetigung stabiler Umsetzungsarchitekturen jenseits kurzfristiger Projektförderungen.
- **Demokratie:** Demokratische Systeme werden durch Desinformation, Polarisierung und Populismus unter Druck gesetzt. Globale, digitale Märkte verschieben lokale Handlungskräfte aus formalen Zuständigkeiten. Verwaltung muss sich vom antagonistischen Verhältnis zu Bürger*innen lösen und Beteiligungsverfahren zu strukturell eingebetteter Koproduktion weiterentwickeln, mit klaren Mandaten, Rechenschaftswegen und eine*r Gastgeber*in-Funktion, die formale und informelle Demokratie verknüpft.

Vor dem Hintergrund dieser drei zentralen Transformationsfelder und der damit einhergehenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderung fokussiert sich das Projekt auf die zentrale Rolle der Verwaltung vor Ort und stellte sich die Frage: Wie kann die Verwaltung zur aktiven Gestalterin von Transformation werden? Und um in der für das Projekt gewählten Metapher zu bleiben: Wie kann die Verwaltung transformationsfit werden, und damit zur aktiven Gestalterin für Lösungen von gesamtgesellschaftlichen Aufgaben werden?

Kontext und Hintergrund

Der theoretische Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts zur transformationsfitten Verwaltung basiert auf einem integrativen Verständnis von Governance, Transformation und Verwaltungshandeln, das aktuelle Herausforderungen von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Demokratieentwicklung berücksichtigt. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass Verwaltungen nicht mehr nur als ausführende Instanzen fungieren, sondern als gestaltende Akteure gesellschaftlicher Transformationen auftreten müssen.

Darüber hinaus wird Governance nicht als rein technokratisches Steuerungssystem verstanden, sondern als dynamisches Geflecht sozialer Mechanismen, durch das Macht, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung zeitgemäß austariert werden. Governance umfasst die Gestaltung gesellschaftlicher Ordnungen und kooperativer Prozesse über klassische Verwaltungshierarchien hinaus und verbindet formelle und informelle Strukturen. In Zeiten komplexer und disruptiver Transformationen gilt es, Governance als offenes, innovatives und partizipatives Design zu begreifen, das multiperspektivische, generationenübergreifende und sektorübergreifende Beteiligung fördert.

Das Paradigma der kokreativen Governance steht für eine solche Transformationsform, die Verwaltung als ganzheitliche Gemeinwesenorganisation begreift und über das traditionelle Verwaltungshandeln hinaus eine Kultur des geteilten Handelns, der offenen Partizipation und der gemeinsamen Verantwortungsübernahme etabliert. Anders als das vergangene Neue Steuerungsmodell, das stark auf Effizienz, Kundenorientierung und Marktlogik setzte, fördert die kokreative Governance Transparenz, Gemeinwohlorientierung, digitale Mündigkeit und einen prozeduralen Umgang mit Unsicherheiten und Komplexität.

Verwaltungsverständnis im Wandel wird begleitet von einer Neupositionierung der Rolle von Führungskräften, die sich von traditionellen Kontrollinstanzen hin zu Ermöglicern von Transformationsprozessen und Lernkulturen wandeln müssen. Kompetenzen und Haltungen wie Offenheit für Wandel, Selbstreflexion, experimentelle Prozessbegleitung und die Fähigkeit, Beziehungen und Resonanz zu gestalten, gewinnen an Bedeutung. Verwaltungshandeln wird

projektorientierter und prozessualer, um in disruptiven und dynamischen Umfeldern flexibel, innovativ und partizipativ agieren zu können.

Aus diesen Überlegungen folgt zudem die Einsicht, dass Transformation nicht nur durch neue Werkzeuge, sondern vor allem durch einen Kulturwandel möglich wird. Dieser umfasst ein verändertes Selbstverständnis der Verwaltung, neue Formen der Zusammenarbeit, das Zulassen von Unsicherheit und emergenten Prozessen sowie die Etablierung von Strukturen und Formaten, die Innovation, Reflexion und nachhaltige Wirkung fördern. Die Metapher des Teamsports konkretisiert, dass Verwaltungstransformation ein gemeinsames Spiel mit klaren Regeln, Training, besonderer Kompetenzentwicklung und einer unterstützenden Community ist.

Dieser theoretische Rahmen bildet somit die Grundlage für die Entwicklung praktischer Instrumente, Governance-Modelle und Transformationsmethoden, die in konkreten kommunalen Kontexten angewendet und weiterentwickelt werden können, um Verwaltungsprozesse bzw. die diese gestalten fit für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu machen.

Verfahrensdesign

Vor dem Hintergrund der komplexen Fragestellungen rund um eine neue Governance und die Etablierung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit in der Verwaltung orientierte sich der Forschungs- und Entwicklungsprozess am prozessuralen Aktionsforschungsmodell des Instituts für Partizipatives Gestalten (IPG). Dieses Modell verbindet wissenschaftliche Forschung und praktische Gestaltung in einem iterativen, partizipativen Prozess, der systematische Reflexion, experimentelles Lernen und kontinuierliche Anpassung fördert. Ergänzend wurde die Meta-Matching-Methode als Prozessvalidierung eingesetzt, die in sogenannten Toolshops zur lernenden Reflexion des Systems sowie dessen Wandel dient. Diese Methode wirkt nicht als nachträgliche Kontrolle, sondern als integraler Bestandteil des Forschungsprozesses, indem sie frühe Kurskorrekturen ermöglicht und so die Qualität der Ergebnisse nachhaltig steigert.

Wissenschaftstheoretisch basiert der Ansatz auf zentralen Konzepten wie situiertem Wissen, das durch Transparenz der eigenen Positionierung und Kontextsensibilität geprägt ist, sowie auf Resonanz, welche die reflektierende Beziehung zu Akteuren und Feldern betont. Weiterhin sind Abduktion (hypothesenbildendes Explorieren), Ergebnisoffenheit (das Aushalten von Ungewissheit), Reflexivität (kontinuierliche Selbstbefragung), Partizipation und Inklusion (Anerkennung aller Beteiligten als Mitgestaltende) und Generativität (Entwicklung emergenter Prozesslogiken jenseits linearer Kausalzusammenhänge) tragende Prinzipien des Forschungsansatzes.

Das Ziel war es, praktikable, praxisnahe Lösungen zu entwickeln, die direkt auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen in Kommunen und kommunalen Gebietskörperschaften zugeschnitten sind. Diese Lösungen sollten es den Verwaltungen ermöglichen, Transformationsherausforderungen innovativ, mutig und lösungsorientiert zu begegnen. Im Fokus stand zunächst die Entwicklung eines praxisorientierten Toolkits zur Gestaltung kommunaler Governance-Strukturen sowie zur Förderung einer entsprechenden Kultur der Zusammenarbeit. Aufbauend auf den vier Phasen des IPG-Aktionsforschungsmodells haben wir für dieses Forschungsprojekt die folgenden Phasen vorgesehen, die zeitlich unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte setzen und entsprechend methodisch ausgestaltet sind:

- **Phase 1: Verständnis- und Definitionsphase:** Diese Phase steht zu Beginn des Verfahrens und dient dem Eintauchen ins Feld. Wir verstehen die Bedürfnisse der Menschen vor Ort, definieren unsere Gestaltungsaufgaben und entwickeln die ersten Hypothesen. Die Verständnis- und Definitionsphase wurde während des gesamten Forschungsprojektes

iterativ aufgesucht, sobald wissenschaftlich-theoretische und praxisorientierte Fragen auftauchten, um das Fundament zu ergänzen, zu aktualisieren und anzupassen.

- ▶ Phase 2: Ideen- und Entwicklungsphase: In dieser Phase skizzieren wir, aufbauend auf den Erkenntnissen und gebildeten Hypothesen, erste Lösungen und priorisieren diese. Auch in diese Phase integrieren wir Akteure aus der Praxis im Rahmen eines Kokreationsworkshops.
- ▶ Phase 3: Prototypen- und Validierungsphase: Diese Phase umfasst die Gestaltung erster Governance-Modelle und Gestaltungsarenen sowie deren Testung und Validierung vor Ort in den Kommunen.
- ▶ Phase 4: Produkteinführungs- und Ergebnisphase: Hier werden alle Erkenntnisse in die Fertigstellung der Produkte (Toolkit) eingebracht und an weitere Zielgruppen verbreitet.

Dieses Vorgehen ermöglichte einen agilen Prozess, der in mehreren Iterationsschleifen sich immer wieder an neue Erkenntnisse und damit überarbeitete Hypothesen anpassen konnte. Außerdem zeichneten sich die methodischen Ansätze durch ihre lösungsorientierte Herangehensweise und die Entwicklung innovativer Ideen aus, die auf den fundamentalen Prinzipien von Team, Raum und Prozess basierten. So war es uns möglich, Lösungen zu entwickeln, die konsequent aus Anwender*innen- und Nutzer*innenperspektive heraus gedacht und entwickelt wurden. Das hat sich gerade in den letzten beiden Phasen bestätigt.

Herzstück des Forschungsprozesses war die Prototypen- und Validierungsphase, in der insgesamt sechs Interventionen in unterschiedlichen Kommunen durchgeführt wurden. Im Rahmen der Interventionen wurde an einem konkreten transformativen Thema bzw. einer Herausforderung der Kommune vor Ort gearbeitet und anhand dessen Methoden für das entwickelte Toolkit entworfen, getestet und angepasst. Weiterhin wurden auf der Ebene der Zusammenarbeit die unterschiedlichen Kulturen beobachtet, während der Validierung reflektiert und in die Ergebnisse einbezogen. Die Interventionen wurden in Tübingen, Bad Belzig, Hamburg, dem Landkreis Wesermarsch, Weißwasser sowie Amberg durchgeführt. Grundsätzlich wurden dabei jeweils vier Workshops geplant (Bestandsaufnahme, zwei Coding Workshops, ein Verstetigungsworkshop), wobei wir unserem offenen Ansatz folgend das Vorgehen im Rahmen des Möglichen an die Bedarfe vor Ort angepasst haben. Die Themenbereiche, die innerhalb der Interventionen gemeinsam bearbeitet wurden, erstreckten sich über die partizipative Entwicklung eines Rahmenplans Altstadt, Smart City Strategien, Klimaanpassung, Umgang mit schwindenden Personalressourcen bis hin zu Entwicklungsprojekten für einen Landkreis.

Durch die Vielfältigkeit der Interventionskommunen und Begebenheiten vor Ort konnten die Tools in unterschiedlichen Kontexten getestet und weiterentwickelt werden. In einem stetigen Reflexionsprozess wurden die Erkenntnisse zur konkreten Anwendung und Ausgestaltung der Tools zusammengeführt. Außerdem wurden auch Beobachtungen und gemeinsame Reflexionen zu der Zusammenarbeit und der Kultur vor Ort gesammelt und interventionsübergreifend reflektiert.

Die finale Zusammenführung und Ausarbeitung der Ergebnisse wurde auf Basis dieses vielfältigen Fundus in mehreren iterativen Entwicklungssessions erarbeitet. Auf dieser Grundlage wurde auch entschieden, das Ergebnis, was zunächst im Kern aus dem getesteten und entwickelten Toolkit bestehen sollte, um weitere Produkte zu ergänzen. Es wurde nämlich recht schnell deutlich, dass Tools zwar hilfreich sind, aber ihre volle Wirkung erst auf dem entsprechenden „Nährboden“ (Kompetenzen und Haltung) entfalten können. Weiterhin braucht es für die Transformation der Zusammenarbeit deutlich mehr als einen kleinen Kulturimpuls. In der Reflexion wurde dann das Konzept der transformationsfiten Verwaltung mit Spielregeln

(Konzept & Haltung), einem Trainingsangebot (Online-Kurs), den Spielzügen (Toolkit) sowie einer Community (Plattformangebot) ausgestaltet.

Ergebnisse

Die Ausgangsfrage unseres Forschungsprojekts war so simpel wie herausfordernd: Wie kann Verwaltung mehr sein als eine reaktive Instanz, die auf gesellschaftlichen Wandel nur reagiert, und stattdessen zur aktiven Gestalterin von Transformation werden – die Wandel vorausdenkt und produktiv ermöglicht? Im Verlauf des Projekts entwickelten wir unterschiedliche methodische Interventionen, die schnell zeigten: Die besten Werkzeuge entfalten ihre Wirkung nur, wenn die Menschen, die sie einsetzen, neben dem nötigen Wissen vor allem die richtige Haltung und den Raum für transformative Gestaltung besitzen. Der eigentliche Hebel liegt somit weniger in der Technik als in der Kultur – einem neuen Verständnis von Verwaltung, von Führung und von Zusammenarbeit.

Angesichts der Tatsache, dass Transformation nicht durch einfache Steuerbarkeit über Werkzeuge erreicht wird, stellt sich die Frage: Wie können sich Verwaltungen auf Transformation vorbereiten und sie aktiv begleiten? Wie gelingt ein Kulturwandel, der nicht nur individuell, sondern auch auf organisationaler Ebene transformationsfit macht? Und wie lässt sich ein solcher Kulturwandel als eigener, zu begleitender Transformationsprozess gestalten?

Für die Suche nach Antworten ließen wir uns von verschiedenen Inspirationen und Metaphern leiten. Der Ethnologe Victor Turner beschreibt Transformation als einen Zustand der Liminalität, einen Schwellenzustand zwischen „Nicht mehr“ und „Noch nicht“, in dem Individuen und Gruppen eine bestehende Ordnung verlassen haben, aber noch nicht in einer neuen angekommen sind. In solchen Zwischenphasen braucht es erfahrene Begleiter*innen, sogenannte „Masters of Ceremony“, die diesen Übergang gestalten und vermitteln können. Eine weitere Metapher ist der Trickster, eine mythische Gestalt, die zwischen Welten agiert und spielerisch zugleich ernsthaft Veränderungen herbeiführt und formt. Schließlich betrachteten wir die Erzählung des Exodus, die nach einer langen, transformatorischen Reise zu einem neuen Bund und einer neuen Identität führt – eine kraftvolle Symbolik für tiefgreifende gesellschaftliche und institutionelle Wandelprozesse.

Aus diesen tiefen anthropologischen und kulturellen Analogien wählten wir dennoch für unsere alltägliche Beschreibung der komplexen Anforderungen an Transformationspraxis eine pragmatische und moderne Metapher: die des Teamsports. Transformation ist wie ein Spiel, das auf klaren Regeln basiert, ohne deren Einhaltung es nicht funktionieren kann. Doch es geht auch um Einsatz, Mut, Training, Teamgeist und Anpassungsfähigkeit. Der Ausgang ist ungewiss und Steuerbarkeit eingeschränkt – erfolgreiche Transformationsarbeit ist ein Prozess im Vollzug, der nur gelingt, wenn das Team die neuen Regeln kennt, körperlich und mental fit ist, aufeinander eingeht und eine gute Teamkultur pflegt. Transformation erfordert darum aktive, kontinuierliche und mühevollen Vorbereitung; wer sich diesem „Training“ entzieht, oder es unterbricht, statt dranzubleiben, wird scheitern.

Das Konzept der Transformationsfitness beschreibt daher sowohl den Wandel selbst, aber vor allen Dingen die notwendige Vorbereitung: die Entwicklung von Kraft, Geschick und Macht, um starre Strukturen aufzulösen und nachhaltig Veränderungen zu ermöglichen. Aus unseren Ergebnissen und im Kontext der zentralen Transformationsfelder Digitalisierung, Klimawandel und Demokratieentwicklung ergeben sich folgende Leit motive für eine transformationsfitte Verwaltung:

- Gestaltungsorientierung: Verwaltung wird als lernendes System verstanden, welches den Wandel aktiv mitgestaltet.

- ▶ **Demokratiekompetenz:** Verwaltung fördert Beteiligung als institutionell eingebetteten, ernst gemeinten Aushandlungsprozessen.
- ▶ **Prozedurales Verständnis:** Verwaltung kann zwischen formalen und informellen Prozessen und Verfahren unterscheiden und diese bewusst nach Anforderung konzipieren.
- ▶ **Strukturelle Nachhaltigkeit:** Verwaltung versteht Nachhaltigkeit als kulturelle und strukturelle Aufgabe.
- ▶ **Digitale Mündigkeit:** Verwaltung nutzt die Umstellung zur Digitalisierung als Chance zum Umstellen, Entfernen und Neukonzipieren von Verwaltungsprozessen, um insbesondere Partizipation, Transparenz und Selbstwirksamkeit zu ermöglichen.
- ▶ **Rollenwandel:** Führungskräfte werden zu Möglichmacher*innen und Mitarbeitende zu Ko-Produzent*innen.
- ▶ **Transformative Infrastruktur:** Transformation benötigt strukturelle Gelingensbedingungen: Räume, Formate und Routinen, die nicht nur auf Stabilität, sondern auch auf Beziehungen, Reflexion und Innovation ausgelegt sind.

In der Metapher von Transformation in der Verwaltung als Teamsport bleibend und auf unsere konkreten Ergebnisse übertragen, können wir gut verdeutlichen, was Verwaltungen benötigen, um diesen „Sport“ zu spielen und in ihm erfolgreich zu sein. Sie benötigen:

1. Spielregeln für eine transformationsfitte Verwaltung (Spielplan und Konzept).

Diese Spielregeln beschreiben ein neues Handlungsparadigma, ein neues „Spiel“ war es vorher das Spiel des Neuen Steuerungsmodells ist es nun das Spiel der transformativen und kokreativen Verwaltung. Die Spielregeln schaffen neue Strukturen und Ordnungen innerhalb des Wandels. Sie beschreiben Haltungen und Grundsätze, die unserer Forschung nach für den Erfolg einer transformations- und gestaltungsorientierten Verwaltung notwendig sind.

2. Training für eine transformationsfitte Verwaltung (Kompetenzentwicklung).

Kompetenzen und Fähigkeiten variieren von Spiel zu Spiel. Die Transformationspraxis von Verwaltungen braucht ein spezielles Skillset, das derzeit selten in den Kompetenzprofilen von Verwaltungsmitarbeitenden aufgelistet wird und das wir miteinander einüben können. Wir trainieren damit den Transformationsmuskel der Verwaltung.

3. Spielzüge einer transformationsfitten Verwaltung (Werkzeugkasten).

Auf dieser Basis brauchen wir Werkzeuge, Formate und Methoden. Neue Regeln, Fähigkeiten und Haltungen sind die Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Einsatz dieser Werkzeuge, die wie Spielzüge miteinander trainiert und in das tatsächliche Spiel integriert werden müssen. Wir stellen die Werkzeuge aus diesem Forschungsprojekt zur Verfügung, wissend, dass es zahlreiche weitere wertvolle Transformationswerkzeuge gibt. Im Sinne von Werkzeugmacher*innen werden transformationsfitte Verwaltungen auch die Kompetenz schulen müssen, immer wieder neue verbesserte Werkzeuge für die Transformationspraxis zu entwickeln.

4. Gemeinschaft für eine transformationsfitte Verwaltung (Community).

Jedes Spiel hat seine Community. Sie ist Team, Spielfeld, Fans und Support zugleich. Ohne Verbündete, Austausch und gemeinsame Praxis bleibt das Spiel wirkungslos. Teamsport heißt: Weit über das eigentliche Spielfeld hinaus braucht es gute Zusammenarbeit und Zusammenhalt. Eine transformationsfitte Verwaltung profitiert von einer Community von Menschen, die sich dem Transformationsspiel verschrieben haben.

Fazit & Ausblick

Das Projekt zeigt eine klare Diagnose und Einladung: Verwaltungen befinden sich in einer polykrisenhaften Situation, in der klassische Routinen die Verwaltungen selbst und ihre Arbeit an ihrem Gegenstand, unserem Gemeinwohl, überfordern. Es braucht tiefgreifende kulturelle, organisationale und strukturelle Veränderungen, die vorausschauendes und gestalterisches Handeln wieder ermöglichen. Die Grundkonstante ist, dass in der Krise nicht nur aktuelle Probleme gelöst, sondern auch das „Wie“ des Lösens transformiert werden muss, denn alte Routinen versagen in neuen Kontexten und das Neue muss erfunden und eingespielt werden.

Der Weg beginnt mit ehrlicher Analyse, Akzeptanz der Lage, reflektiertem Innehalten und der Bereitschaft, Überholtes bewusst loszulassen. Transformation verläuft fraktal – auf allen organisationalen Ebenen zugleich – mit willigen und blockierenden Akteuren. Entscheidend ist, diejenigen zu unterstützen, die bereit und fähig sind: mit Mandat, Zeit und geschützten Räumen.

Transformationsfitness wird als institutionalisierte Fähigkeit empfohlen, unterstützt durch Kultur- und Strukturwandel, Training in realen Prozessen, kokreative Governance mit klaren Mandaten und aktive Trainings-Communities. Dieser Paradigmenwechsel von der Vorgangs- zur Prozesslogik ermöglicht offene, generative Entwicklungen und stellt das „Wie“ staatlichen Handelns in den Mittelpunkt.

Untrennbar verbunden ist ein Kulturwandel hin zu mehr Verantwortung, Engagement und psychologischer Sicherheit, einer Fehlerkultur als Lernpraxis und einer Erweiterung des Kompetenzprofils um Unsicherheitsmanagement, agiles Arbeiten und partizipative Moderation. Strukturwandel bedeutet, Verwaltungsstrukturen so zu gestalten, dass sie Gestaltung ermöglichen – von Linienorganisationen zu Matrixstrukturen und Netzwerken, von Aufgabensilos zu übergreifender Verantwortung.

In Governance-Modellen für die Zukunft ist Partizipation kein Anhängsel, sondern Kern koproduktiver Zusammenarbeit. Experimentierklauseln und Sandboxes fördern Innovationsspielräume, während rechtsstaatliche Prinzipien ermächtigend interpretiert werden. Schlüsselrollen und kollegiale Gremien verteilen dabei Entscheidungen. Transformationsfitness erfordert zudem Messgrößen, die nicht auf den Input, sondern auf die Wirksamkeit fokussieren und so Wandel transparent machen.

Schließlich muss Transformationsfähigkeit zugleich lokal, national und überregional etabliert und trainiert werden. Führungskräfte auf allen Ebenen sollten neben der klassischen Rolle als Entscheider*innen persönliche Reife entwickeln, und dies zeigen in Verletzlichkeit, Selbstreflexion, Prozessoffenheit und Fehlerkultur. Die Vision ist, Transformationsfitness von einem Projektansatz zu einer festen Fähigkeit aller Verwaltungen zu machen. So kann Verwaltung ihre Schlüsselrolle in der sozial-ökologischen, digitalen und demokratischen Transformation wahrnehmen – nicht reaktiv im „Change by Disaster“, sondern gestaltend im „Change by Design“.

Summary

Administrations form the backbone of democracy and ensure political sovereignty in the sense of social self-government. Without functioning administrations, order and the community would falter. They translate social opinion-forming and political decisions into concrete action and at the same time ensure the everyday functions of coexistence. In administrations, citizens work for citizens on behalf of politicians, who are themselves citizens elected by citizens. The triangle of politics, society and administration, often perceived as antagonistic, is, on closer inspection, a well-balanced governance structure: three perspectives on a system that maintains and develops the democratic order at local and national level.

At present, however, administrations are faced with a task that is paradoxical in nature: they are expected not only to ensure stability through regulated procedures, but also to constructively accompany a society in transition, transform themselves and yet still radiate reliability. This requirement is functionally contradictory and overburdens the actors involved. By definition, transformation means breaking the rules; the multitude of social 'turnarounds' (energy, mobility, climate) is condensing into an overarching transformation that can only be mastered through a corresponding self-transformation of the administration. This means critically examining one's own logic of action and gradually moving from pure administration to active shaping – following on from the debates on the 'great transformation' (WBGU 2011; Schneidewind et al. 2018) and the 'great co-creation' (Rohr 2023). Disruptive phases of uncertainty, structural dismantling and reinvention must be factored in.

Although many administrations are well aware of the problem, their commitment often falls short of what is required given the intensity and pace of change. Administrations must therefore act with 'high-performance transformation' in order to actively secure social cohesion and prosperity. In this sense, transformation fitness refers to the organisation-wide ability to participate proactively and competently in transformation processes at all times.

This raises the pointed question: does change come about through catastrophe or through conscious design? The alternative 'change by design or disaster' is not new, but it is becoming increasingly urgent. While the window of opportunity for designed transformation is rapidly closing, there are increasing signs of crisis-induced change. Administrations play a key role here: will they persist with conventional control logic and thus become reactive, or will they undergo their own transformation, become fit for transformation and shape change proactively?

These questions are intensifying against the backdrop of three key drivers: the climate crisis, digitalisation and the stress tests facing democratic systems. The resulting requirements can be summarised as follows:

- **Digitalisation:** traditional administrative logic is being overtaken by AI, platform dependencies and questions of digital sovereignty. While Germany is still in the process of consolidating its administrative clouds, innovations are rapidly accelerating internationally. This poses a risk, as administrations run the danger of merely reacting, their scope for action is shrinking, and dependencies on large hyperscalers create data protection and security risks. Digitalisation must be understood as a governance task, with institutional anchoring of prototyping and learning loops, strengthening digital sovereignty through open source and interoperable, public-interest-oriented digital infrastructures.
- **Climate change:** It has long been a reality. Prevention is increasingly being replaced by remediation, municipal services are coming under pressure, conflicts of interest are growing, and often late action is not enough to avoid tipping points. Day-to-day administration must

be characterised by continuous training of adaptive capacities, as well as by intersectoral coordination and the consolidation of stable implementation architectures beyond short-term project funding.

- **Democracy:** Democratic systems are under pressure from disinformation, polarisation and populism. Global digital markets are shifting local agencies away from formal responsibilities. Administration must move away from its antagonistic relationship with citizens and develop participatory processes into structurally embedded co-production, with clear mandates, accountability channels and a hosting function that links formal and informal democracy.

Against the backdrop of these three central areas of transformation and the associated challenges for society as a whole, the project focuses on the central role of local administration and asks the question: How can administration become an active shaper of transformation? And to stay with the metaphor chosen for the project: How can administration become fit for transformation and thus become an active shaper of solutions for tasks affecting society as a whole?

Context and background

The theoretical framework of the research and development project on transformation-fit administration is based on an integrative understanding of governance, transformation and administrative action that takes into account current challenges of sustainability, digitalisation and democratic development. At its core is the recognition that administrations no longer function solely as executive bodies but must act as shaping agents of social transformation.

Furthermore, governance is not understood as a purely technocratic control system, but as a dynamic network of social mechanisms through which power, decision-making authority and responsibility are balanced in a contemporary manner. Governance encompasses the shaping of social orders and cooperative processes beyond traditional administrative hierarchies and connects formal and informal structures. In times of complex and disruptive transformations, governance must be understood as an open, innovative and participatory design that promotes multi-perspective, cross-generational and cross-sectoral participation.

The paradigm of co-creative governance represents a form of transformation that understands administration as a holistic community organisation and, going beyond traditional administrative action, establishes a culture of shared action, open participation and joint responsibility. Unlike the previous new management model, which focused heavily on efficiency, customer orientation and market logic, co-creative governance promotes transparency, public welfare orientation, digital literacy and a procedural approach to uncertainty and complexity.

The changing understanding of administration is accompanied by a repositioning of the role of managers, who must transform themselves from traditional control authorities to enablers of transformation processes and learning cultures. Skills and attitudes such as openness to change, self-reflection, experimental process support and the ability to shape relationships and resonance are becoming increasingly important. Administrative action is becoming more project-oriented and process-driven in order to be able to act flexibly, innovatively and participatively in disruptive and dynamic environments.

These considerations also lead to the insight that transformation is not only made possible by new tools, but above all by a cultural change. This includes a changed self-image of the administration, new forms of cooperation, the acceptance of uncertainty and emergent processes, and the establishment of structures and formats that promote innovation, reflection and sustainable impact. The metaphor of team sports concretises the idea that administrative

transformation is a joint game with clear rules, training, special competence development and a supportive community.

This theoretical framework thus forms the basis for the development of practical instruments, governance models and transformation methods that can be applied and further developed in specific municipal contexts in order to make administrative processes and those who shape them fit for the challenges of the 21st century.

Process design

Against the backdrop of complex issues surrounding new governance and the establishment of a new culture of cooperation in administration, the research and development process was based on the procedural action research model of the Institute for Participatory Design (IPG). This model combines scientific research and practical design in an iterative, participatory process that promotes systematic reflection, experimental learning and continuous adaptation. In addition, the meta-matching method was used as a process validation tool in so-called tool shops for learning reflection on the system and its transformation. This method does not act as a retrospective control, but as an integral part of the research process, enabling early course corrections and thus sustainably increasing the quality of the results.

In terms of scientific theory, the approach is based on central concepts such as situated knowledge, which is characterised by transparency of one's own positioning and context sensitivity, as well as resonance, which emphasises the reflective relationship with actors and fields. Furthermore, abduction (hypothesis-forming exploration), openness to results (enduring uncertainty), reflexivity (continuous self-questioning), participation and inclusion (recognition of all participants as co-creators) and generativity (development of emergent process logics beyond linear causal relationships) are fundamental principles of the research approach.

The aim was to develop practical, hands-on solutions that are directly tailored to the specific needs and challenges of local authorities and municipal bodies. These solutions should enable administrations to meet transformation challenges in an innovative, courageous and solution-oriented manner. The initial focus was on developing a practical toolkit for designing municipal governance structures and promoting a corresponding culture of cooperation. Building on the four phases of the IPG action research model, we have planned the following phases for this research project, which set different content priorities at different times and are designed accordingly in terms of methodology:

- ▶ **Phase 1: Understanding and definition phase:** This phase comes at the beginning of the process and serves as an immersion into the field. We understand the needs of the people on the ground, define our design tasks and develop initial hypotheses. The understanding and definition phase was revisited iteratively throughout the research project as soon as scientific-theoretical and practice-oriented questions arose in order to supplement, update and adapt the foundation.
- ▶ **Phase 2: Idea and development phase:** In this phase, we outline initial solutions based on the findings and hypotheses formed and prioritise them. We also integrate practitioners into this phase as part of a co-creation workshop.
- ▶ **Phase 3: Prototyping and validation phase:** This phase involves designing initial governance models and design arenas, as well as testing and validating them on site in the municipalities.
- ▶ **Phase 4: Product launch and results phase:** Here, all findings are incorporated into the finalisation of the products (toolkit) and disseminated to other target groups.

This approach enabled an agile process that could be repeatedly adapted to new findings and thus revised hypotheses in several iteration loops. In addition, the methodological approaches were characterised by their solution-oriented approach and the development of innovative ideas based on the fundamental principles of team, space and process. This enabled us to develop solutions that were consistently conceived and developed from the perspective of users. This was confirmed in the last two phases in particular.

At the heart of the research process was the prototyping and validation phase, in which a total of six interventions were carried out in different municipalities. As part of the interventions, we worked on a specific transformative issue or challenge facing the local community and used this to design, test and adapt methods for the toolkit we had developed. Furthermore, at the level of cooperation, we observed the different cultures, reflected on them during validation and incorporated them into the results. The interventions were carried out in Tübingen, Bad Belzig, Hamburg, the district of Wesermarsch, Weißwasser and Amberg. In principle, four workshops were planned for each location (inventory, two coding workshops, one consolidation workshop), whereby we adapted the approach to local needs as far as possible in line with our open approach. The topics that were jointly addressed within the interventions ranged from the participatory development of a framework plan for the old town, smart city strategies, climate adaptation and dealing with dwindling human resources to development projects for a district.

The diversity of the intervention municipalities and local circumstances allowed the tools to be tested and further developed in different contexts. In a continuous reflection process, the findings on the concrete application and design of the tools were brought together. In addition, observations and joint reflections on the cooperation and local culture were collected and reflected upon across interventions.

The final consolidation and elaboration of the results was developed on the basis of this diverse pool of information in several iterative development sessions. On this basis, it was also decided to supplement the result, which was initially to consist primarily of the tested and developed toolkit, with additional products. It quickly became clear that tools are helpful but can only develop their full effect on the appropriate 'fertile ground' (skills and attitude). Furthermore, transforming collaboration requires much more than a small cultural impulse. In the reflection phase, the concept of transformation-fit administration was then developed with rules (concept & attitude), a training programme (online course), moves (toolkit) and a community (platform offering).

Results

The initial question of our research project was as simple as it was challenging: How can administration be more than a reactive entity that merely responds to social change, and instead become an active shaper of transformation – one that anticipates change and enables it productively? In the course of the project, we developed various methodological interventions that quickly showed: The best tools only have an impact if the people who use them have not only the necessary knowledge but, above all, the right attitude and the space for transformative design. The real lever is therefore less in technology than in culture – a new understanding of administration, leadership and collaboration.

Given that transformation cannot be achieved simply by controlling tools, the question arises: How can administrations prepare for transformation and actively support it? How can a cultural change be achieved that makes people fit for transformation not only individually but also at the organisational level? And how can such a cultural change be designed as a separate transformation process that needs to be supported?

In our search for answers, we were guided by various inspirations and metaphors. Ethnologist Victor Turner describes transformation as a state of liminality, a threshold state between ‘no longer’ and ‘not yet,’ in which individuals and groups have left an existing order but have not yet arrived in a new one. In such intermediate phases, experienced guides, known as ‘masters of ceremony,’ are needed to shape and mediate this transition. Another metaphor is the trickster, a mythical figure who acts between worlds and playfully yet seriously brings about and shapes change. Finally, we considered the story of the Exodus, which leads to a new covenant and a new identity after a long, transformative journey – a powerful symbolism for profound social and institutional change processes.

From these deep anthropological and cultural analogies, we nevertheless chose a pragmatic and modern metaphor for our everyday description of the complex requirements of transformation practice: that of team sports. Transformation is like a game based on clear rules, without which it cannot function. But it is also about commitment, courage, training, team spirit and adaptability. The outcome is uncertain and controllability is limited – successful transformation work is an ongoing process that can only succeed if the team knows the new rules, is physically and mentally fit, responds to each other and cultivates a good team culture. Transformation therefore requires active, continuous and painstaking preparation; those who shy away from this ‘training’ or interrupt it instead of sticking with it will fail.

The concept of transformation fitness therefore describes both the change itself and, above all, the necessary preparation: the development of strength, skill and power to break down rigid structures and enable sustainable change. Based on our findings and in the context of the key areas of transformation – digitalisation, climate change and the development of democracy – the following guiding principles for a transformation-fit administration have emerged:

- ▶ Design orientation: Administration is understood as a learning system that actively shapes change.
- ▶ Democratic competence: Administration promotes participation as institutionally embedded, serious negotiation processes.
- ▶ Procedural understanding: Administration can distinguish between formal and informal processes and procedures and consciously design them according to requirements.
- ▶ Structural sustainability: Administration understands sustainability as a cultural and structural task.
- ▶ Digital maturity: Administration uses the transition to digitalisation as an opportunity to change, remove and redesign administrative processes, in particular to enable participation, transparency and self-efficacy.
- ▶ Role change: Managers become enablers and employees become co-producers.
- ▶ Transformative infrastructure: Transformation requires structural conditions for success: spaces, formats and routines that are designed not only for stability, but also for relationships, reflection and innovation.

Using the metaphor of transformation in administration as a team sport and applying it to our concrete results, we can clearly illustrate what administrations need in order to play this ‘sport’ and be successful at it. They need:

1. Rules for a transformation-fit administration (game plan and concept)

These rules describe a new paradigm for action, a new ‘game’ – previously it was the game of the new management model, now it is the game of transformative and co-creative administration. The rules create new structures and orders within the change process. They describe attitudes and principles that, according to our research, are necessary for the success of a transformation- and design-oriented administration.

2. Training for a transformation-fit administration (competence development).

Competencies and skills vary from game to game. The transformation practice of administrations requires a special skill set that is currently rarely listed in the competence profiles of administrative staff and that we can practise together. In this way, we train the transformation muscle of the administration.

3. Moves of a transformation-fit administration (toolbox).

On this basis, we need tools, formats and methods. New rules, skills and attitudes are the basic prerequisites for the successful use of these tools, which must be practised together like moves and integrated into the actual game. We provide the tools from this research project, knowing that there are numerous other valuable transformation tools. In the spirit of toolmakers, transformation-fit administrations will also have to train the competence to continuously develop new and improved tools for transformation practice.

4. Community for a transformation-fit administration (community).

Every game has its **community**. It is the team, the playing field, the fans and the support all at once. Without allies, exchange and shared practice, the game remains ineffective. Team sport means that good cooperation and cohesion are needed far beyond the actual playing field. A transformation-fit administration benefits from a community of people who are committed to the game of transformation.

Conclusion & outlook

The project presents a clear diagnosis and invitation: administrations find themselves in a polycrisis situation in which classic routines overwhelm the administrations themselves and their work on their object, our common good. Profound cultural, organisational and structural changes are needed to enable forward-looking and creative action once again. The basic constant is that in a crisis, not only must current problems be solved, but the ‘how’ of solving them must also be transformed, because old routines fail in new contexts and the new must be invented and rehearsed.

The path begins with honest analysis, acceptance of the situation, reflective pause and the willingness to consciously let go of the outdated. Transformation proceeds fractally – at all organisational levels simultaneously – with willing and blocking actors. It is crucial to support those who are willing and able: with a mandate, time and protected spaces.

Transformation fitness is recommended as an institutionalised capability, supported by cultural and structural change, training in real processes, co-creative governance with clear mandates, and active training communities. This paradigm shift from procedural to process logic enables open, generative developments and focuses on the ‘how’ of government action.

Inextricably linked to this is a cultural shift towards greater responsibility, commitment and psychological security, a culture of error as a learning practice, and an expansion of the competence profile to include uncertainty management, agile working and participatory moderation. Structural change means designing administrative structures in such a way that they enable creativity – from line organisations to matrix structures and networks, from task silos to cross-functional responsibility.

In governance models for the future, participation is not an add-on, but the core of co-productive collaboration. Experimentation clauses and sandboxes promote scope for innovation, while constitutional principles are interpreted in an empowering way. Key roles and collegial bodies distribute decisions. Transformation fitness also requires metrics that focus not on input but on effectiveness, thus making change transparent.

Finally, transformation capability must be established and trained at the local, national and supraregional levels. In addition to their traditional role as decision-makers, managers at all levels should develop personal maturity and demonstrate this in vulnerability, self-reflection, openness to processes and a culture of error. The vision is to turn transformation fitness from a project approach into a permanent capability of all administrations. In this way, administration can fulfil its key role in socio-ecological, digital and democratic transformation – not reactively in ‘change by disaster’, but proactively in ‘change by design’.

1 Einführung

1.1 Vorwort

Verwaltungen sind das Rückgrat unserer Demokratie und der Garant für unsere politische Souveränität im Sinne gesellschaftlicher Selbstverwaltung. Ohne funktionierende Verwaltungen bräche unsere Ordnung und unsere Gesellschaft auseinander. Verwaltungen gewährleisten sowohl, dass sich gesellschaftliche Meinungsbildung über politische Entscheidungen in konkretes Handeln übersetzt, als auch, dass die ganz alltäglichen Funktionen unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens verlässlich geregelt werden. In Verwaltungen arbeiten Bürger*innen für Bürger*innen im Auftrag der Politik, die aus von Bürger*innen gewählten Bürger*innen besteht. Das Dreieck Politik, Gesellschaft und Verwaltung erscheint uns im Alltag zwar häufig als antagonistisch, als wären hier Gegenspieler mit zu vermittelnden Interessen und Zielkonflikten am Werk. Aber eigentlich sind sie drei Aspekte eines gut austarierten gesellschaftlichen Governance-Systems, die miteinander an den gleichen Zielen arbeiten: der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung unserer demokratischen gesellschaftlichen Ordnung auf lokaler bis nationaler Ebene.

Dieses ideale Zusammenspiel ist selbstverständlich nicht immer gewährleistet. Wir kennen dysfunktionale Verwaltungen, wir kennen dysfunktionale Politik und wir erleben, gerade auch in letzter Zeit, eine zunehmend gesplante gesellschaftliche Kultur, die nicht darauf ausgerichtet ist, unsere Institutionen konstruktiv zu verbessern, sondern sie zu beschädigen. All das ist eine Gefahr für die Demokratie und für eine freie Gesellschaft.

Gleichzeitig stehen Verwaltungen wie selten zuvor vor einer für sie eigentlich artfremden Aufgabe: Statt Gesellschaft durch geregelte Verfahren zu stabilisieren, sollen sie eine Gesellschaft im Wandel konstruktiv durch diesen Wandel begleiten, sich dabei selbst wandeln und trotzdem möglichst den Eindruck erwecken, als würde weiterhin alles in geregelten, kontrollierten und strukturierten Bahnen verlaufen. Das ist nicht nur funktional unmöglich, sondern ein nicht einzulösender, unrealistischer Anspruch und eine Überforderung aller Akteure. Im Wandel kann nicht alles immer geregelt laufen, der Wandel ist per definitionem der Bruch mit der Regel. Die vielen Wenden (z. B. Energiewende, Mobilitätswende, Klimawende) sind am Ende eine große Gesamttransformationsaufgabe, die nur durch die eigene Transformation der Verwaltungen selbst zu bewältigen ist. Das bedeutet, dass Verwaltungen die eigene Handlungslogik hinterfragen und ändern müssen. Z. B. indem Verwaltungen in ihrem Selbstverständnis als auch in ihrem Handeln immer mehr vom Verwalten zum Gestalten und von den Aufgaben einer großen Transformation (WBGU 2011; Schneidewind et al. 2018) zu einer großen Kokreation (Rohr 2023) übergehen und dabei mit disruptiven Phasen von Unklarheit, Strukturabbau und -neuerfindung zu rechnen ist.

Verwaltungen tun das schon längst und haben das auch immer schon getan. Verwaltungen wissen um die zu bewältigenden Transformationsaufgaben. Menschen in den Verwaltungen haben sich dieser Aufgaben auch schon immer angenommen. Aber eben nicht in der Dimension und unter dem Druck, der jetzt geboten ist. Um die Metapher unseres Forschungs- und Entwicklungsberichts einzuführen: Bisher reichte es, wenn sich die Verwaltung hinreichend transformationsfit gehalten hat, um auf dem lokalen Vereinsplatz zu bolzen und selbst das war und ist nicht immer gegeben. Nun müssen Verwaltungen zu Transformationshochleistungssportler*innen werden und dieses Spiel sowohl mit Freund*innen als auch mit vollem Einsatz spielen. Weil es um etwas geht: um den strukturellen Zusammenhalt unserer Gesellschaft, ihrer Freiheit und ihres Wohlstands. Eine transformationsfitte Verwaltung zu sein, heißt: in allen Bereichen, jederzeit, entsprechende Transformationsleistungen mit

Spielfreude und Engagement abrufen zu können und stets zu neuen Spielzügen bzw. deren Aneignung bereit zu sein.

Denn die große Frage lautet doch: Kommt der Wandel durch die Katastrophe oder durch bewusste Gestaltung? Die Frage nach „change by design or disaster“ ist nicht neu, aber sie hat an Aktualität gewonnen. Zunehmend müssen wir konstatieren, dass die Zeit- und Möglichkeitsfenster für eine Transformation durch bewusste Gestaltung rapide kleiner werden, während die Anzeichen dafür, dass der Wandel, oder besser „ein“ Wandel, durch Krisen und Disruptionen erzwungen werden wird, zunimmt. Verwaltungen spielen dabei eine Schlüsselrolle: Werden sie mit ihren herkömmlichen Steuerungslogiken (wahrscheinlich vergeblich) versuchen, Herrin einer außer Kontrolle laufenden Lage zu bleiben, oder werden sie sich einer Eigentransformation unterziehen, um transformationsfit zu werden, den Wandel bewusst und mit Kraft mitgestalten zu können und damit vor die Welle zu kommen?

Schauen wir uns die Spielfelder von drei aktuellen Transformationsdisziplinen konkret an:

Stichwort Digitalisierung

Nehmen wir auf das Thema der Digitalisierung, ein Anlasssthema für dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt. Als dieses Projekt vergeben wurde, war das Bewusstsein für die Dringlichkeit einer digitalen Transformation, insbesondere innerhalb der deutschen Verwaltungen (aber auch der Wirtschaft) besonders groß. Die Frage, wie die digitale Transformation und in Folge unter zu Hilfenahme der Digitalisierung all die anderen Wenden und Transformationen lokal bewältigt werden können, schien kaum zu lösen. Heute sprechen wir längst nicht mehr nur von der Einführung von Laptops (Das IT-Dienstleistungszentrum Berlin ist eine Anstalt öffentlichen Rechts o. J.) neuer Software oder neuer DSGVO-Anforderungen in der Verwaltung. Vielmehr ist gerade in den letzten Monaten eine gewaltige Welle von Entwicklungen und Angeboten im Bereich der künstlichen Intelligenz förmlich über uns hereingebrochen. Rollt die Welle über deutsche Verwaltungen hinweg? Kommt das Desaster, bevor wir wirklich aktiv gestalten können? Während in Deutschland die Einführung der Deutschen Verwaltungswolke gefeiert wird (IT-Planungsrat o. J.), die wie eine Programmsammlung aus den späten 90er Jahren anmutet, fragt sich das Silicon Valley, wann der erste Einzelunternehmer es schafft, nur mit KI ein Unternehmen mit einer Milliarde Dollar Umsatz zu bauen (Ashley 2025). Dazwischen liegen Welten und Jahrzehnte verschlafener Digitalisierung, fast könnte man von parallelen digitalen Realitäten sprechen. Neben den nicht abschätzbaren Folgen, die KI für die Menschheit haben wird, rückt eine andere Gefahr in den Blickpunkt: auch deutsche Daten sind zu großen Teilen auf die Serverinfrastrukturen von Microsoft, Amazon und Co angewiesen. Dass in den USA unter einem zunehmend autokratischen System Datenschutz und internationale Rechtssicherheit nicht mehr gewährleistet sind, könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass sensible Daten nicht mehr geschützt sind oder der Zugang zu diesen Clouds z. B. als Verhandlungspfand für einen „Deal“ blockiert werden könnten. Ein Großteil deutscher Verwaltung-IT-Infrastruktur wäre damit kompromittiert oder gar ausgeschaltet. Ein Grund, warum Dänemark unter der Bedrohung eines bewaffneten Konflikts um Grönland komplett auf Open Source umstellt (Vaughan-Nichols 2025). All diese Entwicklungen zwingen uns zum Handeln. Sie schränken unsere bewussten Gestaltungsoptionen aber auch ein: weil wir unter dem Anpassungs- und Erneuerungsdruck möglicherweise nur noch auf disruptive Entwicklungen (Desaster) reagieren, während wir zu einer proaktiven Gestaltung (design) der eigentlich positiven Transformationsaufgaben wie einen sozialökologischen Umbau, demografiegerechte Sozialsysteme, kommunale Anpassungsstrategien für den Klimawandel, eine Erneuerung demokratischer Strukturen und Institutionen, ein am Gemeinwohl orientiertes Wirtschaftssystem oder erneuerte Strukturen für

die kommunale Daseinsvorsorge durch eine digitale effiziente Verwaltung gar nicht erst kommen.

Stichwort Klimawandel

Im Klimawandel zeigt sich die gleiche Dynamik. Längst sind wir nicht mehr nur bemüht Klimawandel zu verhindern. Der Klimawandel ist längst da. Die Frage ist nur, wie schnell wird er kommen und wie schlimm wird er noch werden. Und was können wir tun, um ihn zu verlangsamen und gleichzeitig mit seinen Folgen umzugehen? Auch hier: längst haben wir nicht mehr alle Gestaltungsoptionen, die wir vor 10 oder 20 Jahren noch gehabt hätten. Wir transformieren eher nachsorgend wegen krisenhafter Ereignisse, nicht vorsorgend aus souveränem Entschluss, Einsicht und Erkenntnis. Es bringt aber nichts, nach dem verlorenen Wettkampf ins Fitnessstudio zu gehen. Für den Ernstfall muss man schon lange vorher kontinuierlich trainiert haben. Und wir wissen nicht mal, ob die Transformationen, die uns die Dynamik des Klimawandels aufgezwängt, ausreichend sein werden, um das Schlimmste zu verhindern, derweil es immer noch Menschen und politische Strömungen gibt, die glauben, alle Zeit der Welt zu haben und das Problem einfach kollektiv abwählen oder weg dissoziieren zu können.

Stichwort Demokratie

Nicht nur stehen Demokratien weltweit unter Druck (The Economist Intelligence Unit 2025). Sie werden mittlerweile auch offen von innen bekämpft. Mit Desinformation, Disruption, Populismus, Hass und Hetze wird das Vertrauen in demokratische Institutionen und Prozesse unterminiert. Das wiederum blockiert freie, rechtsstaatliche Regierungen dabei, eine effektive Governance auszuführen, was wiederum zu mehr Misstrauen in die Gestaltungsfähigkeit der Institutionen führt. Eine offene Gestaltung gesellschaftlicher Transformation ist dann nicht nur erschwert, sondern unerwünscht. Gesellschaft soll sich nicht entwickeln, sondern stagnieren oder gar in den Regress gehen, als ob mit einem Zurückdrehen gesellschaftlicher Zustände sich auch die äußeren Umstände revidieren ließen. Eine freie, wohlhabende Gesellschaft hat die Kraft, sich Gedanken, um ihre Zukunft zu machen und in die eigene Zukunft zu investieren. Einer offenen Gesellschaft unter Druck jedoch fällt es nicht leicht, positive Zukünfte zu imaginieren und zu gestalten. Vielmehr muss sie gleichsam hinter der Schießscharte verschanzt eine freiere Welt erdenken. Das ist ein nahezu unmögliches Unterfangen. Man sieht das in der Visionslosigkeit der Politik, die sich schon als gute Politik verkauft, wenn sie in der Lage ist, sich hinreichend mit tagesaktuellen Themen zu beschäftigen.

Wir fragten in diesem Forschungsprojekt ursprünglich nach den Hindernissen und Möglichkeiten lokaler Transformation vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Wir haben über den Verlauf des Forschungsprojekts festgestellt, dass, um wieder zu einem „Change by Design“ zu kommen, wir Haltungen, Selbstverständnis und Kultur von Verwaltung betrachten müssen. Was sind die kulturellen, unsichtbaren Governance-Codes, die überhaupt erst die Grundlage dafür legen, dass Verwaltungen diesen Transformationsprozessen angemessen begegnen und die genannten Aufgaben mit einem Rest an bewusster Selbstbestimmung, Souveränität und gemeinsamer Gestaltungsmacht adressieren können?

Ein erster Befund durch die Sichtung der Literatur war, dass die derzeit übliche Diskussion um Transformation als Steuerungsaufgabe einem fundamentalen Denkfehler unterliegt: Es sind die Steuerungslogik und die Kultur der Plan- und Machbarkeit selbst, die Transformation verhindern. Es braucht also zuerst oder mindestens gleichzeitig einen Kulturwandel in der Art und Weise, wie wir uns regieren: wie wir unsere Governance gestalten in Zeiten, in denen wir längst schon „Change by Disaster“ betreiben. Welche Haltungen und welche kulturellen Fähigkeiten benötigen wir, um uns im Desaster ein Stück Souveränität und damit zumindest

Nischen und Experimentierfelder für mehr „Change by Design“ zu ermöglichen? Was sind die Bedingungen für das Ausschöpfen von bewusster transformativer Gestaltung in Zeiten, in denen das Desaster schon längst unter uns ist?

1.2 Transformation durch bessere lokale Governance

1.2.1 Themenfelder lokaler Transformation

Nochmal Digitalisierung

Die letzte Bundesregierung hatte sich im Koalitionsvertrag durchaus ehrgeizige und im Ansatz richtige und wichtige Ziele für die digitale Transformation gesetzt: „Deutschland braucht einen umfassenden digitalen Aufbruch. Wir wollen das Potenzial der Digitalisierung für die Entfaltungsmöglichkeiten der Menschen, für Wohlstand, Freiheit, soziale Teilhabe und Nachhaltigkeit nutzen. Dafür werden wir uns ambitionierte und überprüfbare Ziele setzen sowie realistische und schnell spürbare Maßnahmen ergreifen.“ (Koalitionsvertrag, Grünen et al. 2021). Dass Digitalisierung also eine Schlüsselrolle bei der nachhaltigen Transformation zukommt, ist erkannt und benannt. Der Normenkontrollrat der Bundesregierung konstatiert: „Der Beginn der neuen Legislaturperiode bietet die Chance, dass der Bund seine Vorstellungen von einer Digitalisierungsstrategie 2030 präzisiert. Diese muss eine mutige, gesamtdeutsche Vision zur Verwaltungsvereinfachung und -digitalisierung formulieren. Dabei müssen das Onlinezugangsgesetz (OZG), Registermodernisierung und Digitaltauglichkeit von Recht in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden. Eine solche Strategie muss auch skizzieren, wie die Umsetzungskomplexität insgesamt abgebaut, Koordinierungsaufwände verringert und Entscheidungen beschleunigt werden können.“ (Nationaler Normenkontrollrat 2021, S. 6). Den politischen Entscheidungsträgern ist also durchaus auch bewusst, dass die digitale Transformation eine auf allen Ebenen virulente Governance-Aufgabe ist und als solche auch angegangen werden soll und muss. Die Probleme sind erkannt und die Anforderungen definiert, doch wie kommt man von diesen Erkenntnissen und Analysen in eine neue Governance für die digitale und damit am Ende eben auch für eine sozial-ökologische Transformation? Mit der neuen Regierung haben wir nun ein Ministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung. Das ist richtig und wichtig. Es ist zu hoffen, dass hier eben nicht auch nur wieder technische Machbarkeit und Steuerung im Zentrum stehen, sondern eine konsequente paradigmatische kulturelle Transformation der Staatsinstitutionen in Betracht gezogen wird, die der technischen Umsetzung immer vorausgeht, wenn wir von Transformation und nicht von Optimierung des Bestehenden sprechen wollen.

Nochmal Nachhaltigkeit

Seit Beginn der Nachhaltigkeitsdebatte wurde den lokalen Ebenen und Akteure eine Schlüsselrolle zugewiesen. Beginnend mit den Lokalen-Agenda21 Prozessen der 90er Jahre bis zur aktuellen Leipzig-Charta und den SDGs werden Kommunen aufgefordert vor Ort das Heft in die Hand zu nehmen. Dabei wurde und wird auf lokal verankerte, sektorenübergreifende Governance-Ansätze gesetzt. Dies ist vielerorts gelungen, doch waren die meisten dieser Governance-Modelle selbst nicht nachhaltig und dauerhaft wirksam.

Die Frage nach der organisationalen¹ und politischen Nachhaltigkeit solcher Nachhaltigkeits-Governance-Strukturen ist darum eine wesentliche. Denn was helfen die besten Absichten, ansteckende Anfangsmotivation und positive Resonanz, wenn die Institutionen und Strukturen,

¹ Das Konzept der organisationalen Nachhaltigkeit ergänzt als vierten Strang die klassischen drei Säulen nachhaltiger Entwicklung. Während letztere drei inhaltliche Schwerpunkte betonen, drückt die organisationale Nachhaltigkeit die prozeduralen – personellen als auch institutionellen – Voraussetzungen aus, um die sich ebenfalls gekümmert werden muss, damit Politiken, Wirtschaften und Engagement nachhaltig Bestand haben und wirken können (Fuhrmann 2018).

die die Gestaltung und Kultivierung von Nachhaltigkeit dauerhaft ermöglichen sollen, selbst nicht nachhaltig sind? Wenn z. B. die Projektfinanzierungen bereits nach 2 Jahren auslaufen, aufgrund prekärer Einkommensverhältnisse Schlüsselakteur*innen sich nicht verlässlich und ausreichend einbringen können oder nach einer Wahl die Unterstützung für diese Initiativen entzogen wird.

Wer darum Nachhaltigkeit und Transformation selbst nachhaltig vorantreiben will, der muss auf die organisationale und politische Nachhaltigkeit jener Prozesse und Institutionen achten, mittels derer dies gelingen soll. Insbesondere für Verwaltungsstrukturen ist dies von Anfang an mitzudenken. Sonst wird es neuen Bemühungen ebenso ergehen, wie den allermeisten Lokalen-Agenda21-Prozessen, die auch durch die Agenda 2030 nur mühsam am Leben gehalten werden konnten. Hier müsste eigentlich so viel mehr geschehen. Dort, wo solche Agendaprozesse bis heute existieren, und eine tragende Rolle bei nachhaltiger, inklusiver Stadtentwicklung spielen, wie z. B. in Augsburg, liegt dies daran, dass sie nicht nur personell, finanziell und räumlich nachhaltig ausgestattet wurden, sondern dass sie auch prozedural, strukturell und formell verankert und kontinuierlich sowie bedarfsorientiert im Zusammenspiel Verwaltung – Stadtgesellschaft weiterentwickelt wurden (Stadt Augsburg o. J.).

Nochmal Demokratie

Und auch in Bezug auf Demokratieentwicklung spielt die lokale Ebene eine entscheidende Rolle. Immerhin wird Demokratie nirgendwo so erlebbar wie konkret vor Ort. Dabei gilt es in erster Linie für den kommunalen informellen und formalen Bereich geeignete Demokratiekonzeptionen zu betrachten, die bei der Aufgabenstellung zielführend sein können. Direkte und partizipative Demokratiekonzeptionen sind ein entscheidender Beitrag für die Weiterentwicklung der Demokratie hin zur Governance transformativer Fragestellungen. In bisherigen Paradigmen lokaler Demokratie sind Bürger*innen und Verwaltung häufig antagonistisch aufgestellt. Partizipation ist dann eine Pflichtaufgabe von Politik und Verwaltung. Bürger*innen werden zu Beteiligten: „Im Kern bleibt die bisherige Bürgerbeteiligung im öffentlichen Bereich die Teilhabe der Einen am Geschäft der Anderen. Entsprechend fühlen sich auch die meisten Verwaltungsmitarbeitende als die Anderen, die die Bürger*innen draußen« zu beteiligen haben.“ (Hummel 2013, S. 3).

Misstrauen entsteht auf kommunaler Ebene auch dadurch, dass wirkliche starke Trieb- und Fliehkräfte der kommunalen Entwicklung außen vor bleiben und sich der Beteiligungschance entziehen. Globale und ökonomische Faktoren und Akteure unterliegen keinem Baugesetzbuch und keiner Gemeinderatswahl, ziehen aber eine Kette von Investitionszugewinn oder -verlust, von Zu- oder Wegzug von Menschen und Gütern hinter sich her. Colin Crouch spricht hier von einer „Postdemokratie“, in der die Formen der Demokratie äußerlich gewahrt bleiben und sogar als Medienwerbekampagnen zugespitzt werden, sie aber ihre Macht und Wirksamkeit abgegeben haben (Crouch 2008).

Während also die formale Demokratie, reduziert auf den öffentlichen Teil zu legitimierenden Staats-, Regierungs- und Gemeindehandelns, eher schwächer wird, nimmt die Bedeutung informeller Demokratie in der Zivilgesellschaft zu in der Klärung alltagsbezogener, gruppenorientierter, prozessstrukturierter Verfahren. Hier befindet sich Demokratie in Übergangsformen. Mit dem Begriff der Transitdemokratie beschreibt Hummel daher Übergangsformen von parlamentarischer und direkter Demokratie, die sich gleichzeitig durch alle Lebensbereiche und Milieus ziehen und die sich nicht ablösen, sondern neu mischen werden (Hummel 2013).

Das heißt auch: mithilfe innovativer und gemeinwohlorientierter Formen und Experimente neuerer Demokratiekonzepte kann ein neues Verhältnis zwischen formaler und informeller

Governance entstehen. Bürger*innen können die Demokratie und das Gemeinwesen wieder als ihre eigenen Angelegenheiten verstehen und mit Engagement und Freude wirkungsvolle Beiträge leisten. Governance im Sinne partizipativer Demokratie wäre dann nicht nur das Engagement in punktuellen Verfahren, sondern der Kern dauerhaft institutionalisierter demokratischer Praxis in den Kommunen, die formale und informelle Governance verbindet. Neue Governance-Modelle, die es zu entwickeln gilt, können mehr Teilhabe und Verantwortung ermöglichen und damit gleichermaßen die Steuerung durch staatliche Instanzen reduzieren. Hummels schreibt über einen Beteiligungsprozess in Mannheim: „Am Horizont war spürbar der »Duft einer Transitregion«, die sich aufmacht in eine neue Welt urbaner Vielfalt und stärkerer Freiraumqualität. Einer Region also, in der das Heil nicht von der Stadt von oben erwartet wird, sondern in der koproduktiven Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Akteuren, Individuen, der Wirtschaft und einer »lernenden Verwaltung.“ (Hummel 2013, S. 6).

Daran schließt sich die Frage an, ob die „Verdienstleistung“ der Demokratie wieder zugunsten einer echten Selbstverwaltung der Bürger*innen abgelöst, mindestens neu ausbalanciert werden kann.

1.2.2 Herausforderung: Governance für lokale Transformation

Wir haben also lokal drei zentrale (und viele weitere) Transformationsthemen zu bewältigen und wir wissen, dass Transformation eine Governance-Aufgabe ist, die in allen Themen gleichen Mustern folgt.

Im Grunde braucht man nur einen Blick auf Transformationsmodelle zu werfen, die bereits existieren (siehe 2.2). Governance-Fragen, die Transformationen betreffen, gleichen sich dabei:

1. Wie können wir in hochgradig komplexen und dynamischen Transformationsgeschehen eine gute Governance organisieren und wann stellen wir uns fachlich und prozedural der Komplexität von Transformation?
2. Wie können wir transparent und offen Probleme adressieren und Lösungen kokreativ entwickeln?
3. Wie treffen wir Entscheidungen in disruptiven Umfeldern, wer hat in welchen Bereichen und auf welchen Ebenen welche Befugnisse, Verantwortungen, wer hat welche Gestaltungs- und Entscheidungsmacht?
4. Wie werden Prototypen, Maßnahmen und Projekte entwickelt, moderiert und orchestriert und wie lernen wir dabei gesamtgesellschaftlich?
5. Wie beteiligen wir alle Beteiligten mit ihren Interessen, aber gerade auch Kompetenzen und Fähigkeiten, in den Transformationsprozessen und -vorhaben?
6. Wie fördern wir Diversität, Kontextualität und gewährleisten gleichzeitig eine gesamtgesellschaftliche gemeinsame Ausrichtung, Zielsetzung und Konsistenz im strategischen und Maßnahmen orientierten Handeln?
7. Wie können wir die digitale und die sozial-ökologische Transformation nutzen, um zu normativ wünschenswerteren zu gestaltenden Zukünften zu gelangen?

Lokal Denken und Handeln

Wir sehen dabei, dass Transformationsauswirkungen vor allem die lokale Ebene betreffen. Hier leben und arbeiten Menschen und sind ganz konkret mit lebensweltlichen Veränderungen der Transformation konfrontiert. Gelingt es auf der lokalen Ebene Transformation zu gestalten, treten Verbesserungen ein, scheitert sie, wird das vor allem vor Ort schmerzhaft spürbar, wo Daseinsvorsorge schlimmstenfalls dysfunktional wird und zusammenbricht. Dann müssen sich Menschen direkt den disruptiven Veränderungen anpassen (change by disaster), während sie

idealerweise Teilhabende und Mitgestaltende wünschenswerter Zukünfte gewesen wären (change by design).

Ob Transformationsprozesse gelingen, hängt also immer auch davon ab, ob es Governance-Strukturen gibt, mit denen man diese Transformationen organisieren, strukturieren und begleiten kann. Das konkrete Gelingen einer multidimensionalen Governance zeigt sich am Ende zwar vor allem vor Ort: in den Kommunen und bei den lokalen Akteuren, die am Ende mit den Lösungen und Ergebnissen arbeiten müssen, die ihnen zur Verfügung stehen. Aber sie haben meist nur auf einen kleinen Teil davon selbst Einfluss. Denn viele Governance-Instanzen liegen auf nationaler oder Länder-Ebene. Ihre Entscheidungen wirken sich trotzdem lokal aus und wird hier in all ihrer Komplexität sichtbar.

Die kommunale Ebene ist dabei häufig mehr Objekt als Subjekt von ökologisch-sozialen als auch digitalen Transformationsherausforderungen. Die Ursachen und Entscheidungen werden national, wenn nicht gar global ausgelöst. Was kann dann vor Ort getan werden, um aus der passiven in eine gestaltend aktive Rolle zu kommen?

Diese passive Rolle erlebt die lokale Ebene, insbesondere bei der Digitalisierung. Disruptive Wellen, ausgelöst durch neue digitale Applikationen, Plattformen und KI, rollen in immer schnellerem Tempo und tiefgreifenderer Auswirkung über die Akteure - insbesondere Verwaltung und Einrichtungen der lokalen Nahversorgung - hinweg.

Während bei der Klimatransformation erste Szenarien mögliche Anhaltspunkte für die lokalen Auswirkungen liefern, so sind die Auswirkungen der Digitalisierung noch weitgehend im Nebel der Zukunft verborgen. Wird Homeoffice z. B. den ländlichen Raum stärken oder schwächen? Was wird aus den Innenstädten, wenn sich der Onlinehandel weiter durchsetzt? Wie weit werden sich die jungen Generationen noch mit ihrem lokalen Umfeld identifizieren und engagieren, wenn sie immer mehr im globalen, virtuellen Raum zu Hause sind?

So wird schnell deutlich, dass sozialökologische und digitale Transformation nicht nur beide tiefgreifende Herausforderungen für ein gutes Miteinander und Leben insbesondere im kommunalen Raum darstellen, sondern auch untereinander in teils bestärkender, teils abmildernder Wechselwirkung stehen. Und dass beides nicht ohne die demokratische Transformation, also einen Wandel des Verständnisses davon geht, wie wir lokal auf unsere eigenen Belange Einfluss nehmen und sie gestalten.

Wir erhoffen uns durch digitale Innovationen nicht nur einen Zuwachs von Lebensqualität und Zugang im Sinne von gleichwertigen Lebensbedingungen und Daseinsvorsorge, sondern zugleich auch technologische Lösungen, die z. B. Mobilität, Konsum und Produktion klimafreundlicher und ressourcenschonender machen. Andererseits vergrößert sich durch den digitalen Wandel bislang eher die Kluft zwischen Stadt und Land, Bildungsnahen und -fernen, Reich und Arm. Auch die erzielten ökologischen Einsparungen werden durch den deutlichen Mehrverbrauch z. B. von Energie durch die elektronischen Gerätschaften und KI-Rechenzentren wiederum selbst überlastet. Und in der ganzen Komplexität wollen wir Mitbestimmung, Teilhabe und Nachvollziehbarkeit lokaler Verwaltung und Politik.

Kurzerhand: Um eine nachhaltige Entwicklung der Nachhaltigkeitsanstrengungen selbst zu gewährleisten, muss diese ganzheitlich und umfassend in den Blick genommen werden. Nicht nur von der lokalen bis zur globalen Ebene, auch nicht nur inter- und transsektoral, sondern eben auch technologieübergreifend und kulturell.

Die sozial-ökologische Wende wird nur gelingen, wenn dies unter Einbindung und Einhegung des technologischen - digitalen - Wandels als auch eines demokratisch-kulturellen Wandels erfolgt. Der erforderliche Werte- und Bewusstseinswandel muss durch entsprechende

technologische Lösungen und Infrastrukturen getragen und unterstützt werden. Hier kann und muss – wenig überraschend - Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielen.

Das Problem ist also erkannt: digitale Transformation ist, ebenso wie die sozial-ökologische Transformation in erster Linie immer auch eine Governance-Aufgabe, und zwar eine, die umfassend verhandelt und gestaltet werden muss. Um diese Aufgaben zu bewältigen sind neue paradigmatische, theoretische und methodische Ansätze und Governance-Modelle notwendig. Diese entstehen nicht von selbst. Sie müssen entworfen und gestaltet werden, und zwar aus dem Bewusstsein, dem Verständnis und den Haltungen heraus, die das zukünftige Governance-Handeln vorwegnehmen. Etwas ähnliches ist in den 90er Jahren in Westdeutschland passiert, als Verwaltungen nach dem Neuen Steuerungsmodell (im englischen New Public Management) reformiert wurden. Dieses Modell basierte auf dem Verständnis und den Haltungen der damaligen Zeit und lehnte sich insbesondere an neoliberale Vorstellungen und Konzeptionen des dritten Weges an (siehe 2.3.2).

Heute sind die Aufgaben und die Herausforderungen andere. Wir sehen uns weniger mit ökonomischen Optimierungsaufgaben als mit transformatorischen Aufgaben konfrontiert. Der Umbau der Gesellschaft zu Treibhausgasneutralität und Nachhaltigkeit, besser noch Regenerativität, und die partizipative Erneuerung der Demokratie stehen im Mittelpunkt. Die Gestaltung unserer Städte, Gemeinden und Landkreise unter den Vorzeichen des demografischen Wandels, der Globalisierung und der Digitalisierung, sind komplexe transformatorische Aufgaben, die unser Gemeinwesen grundsätzlich verändern werden und nach neuen Formen eines gemeinsamen gesellschaftlichen Transformationsspiels rufen, für das wir uns fit machen. Gesellschaftliche Silos und Linienorganisationen helfen uns dabei ebenso wenig wie die Optimierungsmodelle des Neuen Steuerungsmodells. Nun wird stattdessen ein Paradigma für Verwaltungshandeln benötigt, das auf Gemeinwesen orientierte gesamtgesellschaftliche Zusammenarbeit setzt, Entwicklungsprojekte und Vorhaben gesellschaftlicher Akteure in den Mittelpunkt des Handelns stellt und neue transparente Möglichkeiten der Teilhabe, des partizipativen Gestaltens und der Kokreation ermöglicht im Sinne einer transsektoralen, nachhaltigen Koproduktion von Gemeinwohl. Denn Governance beginnt dann relevant zu werden, wenn man mit den klassischen staatlichen und unternehmerischen Gestaltungsressourcen, aber auch denen der organisierten Zivilgesellschaft an seine Grenzen stößt. Governance dreht sich darum immer um eine crosssektoral übergreifende, unterschiedlichste Akteure einbeziehende Vorgehensweise. Die Frage ist: Wer ist Gastgeber*in, Gestalter*in, Ausrichter*in solcher Multistakeholder-Arenen?

Wir haben in diesem Projekt nicht nur auf die technokratischen Governance-Strukturen geblickt, sondern auch auf deren paradigmatische, normative Grundlegungen, schlicht auf die Haltungen, die durch neue Formen der Governance zum Ausdruck gebracht werden: transformatorische Haltungen. Am Ende gibt es keine richtige oder falsche Governance, wohl aber wünschenswerte und nicht wünschenswerte, gelingende und nicht gelingende. Ziel dieses Projektes ist es, für kommunale Transformation vor Ort praktische und anwendbare Prozess- und Governance-Ansätze vorzuschlagen, die zeigen, was konkret getan werden kann, um gute lokale Lösungen in Projekten zu generieren und den Akteuren die größtmögliche Gestaltungsmacht und Verantwortung über ihre eigenen Angelegenheiten im Sinne des Subsidiaritätsprinzips an die Hand zu geben.

1.3 Governance

Wir verstehen Governance als die Summe aller Mechanismen, die entscheiden, wer Macht hat, wer Entscheidungen trifft, wer gestaltet und wer für die jeweiligen Ergebnisse rechenschaftspflichtig ist. Governance ist die Summe aller gesellschaftlichen Kräfte, die

miteinander interagieren und dazu führen, wie eine Gesellschaft funktioniert und wie sie auf Veränderungen und Herausforderungen reagiert. Governance beginnt dort, wo jenseits von Macht und Geld ein Anliegen weiterverfolgt werden muss. Wenn also die Mitwirkung nicht primär erzwungen oder erkaufte wurde, sondern intrinsische Beweggründe angesprochen werden müssen. Folgende Fragen führen in den Kern von Governance:

1. Was sind die Beweggründe und Anreize zur Mitwirkung?
2. Wer ist Gastgeber*in von solchen Multistakeholder-Prozessen?
3. Wer hat die Autorität über Regeln, Verfahren und Ergebnisse?
4. Wie werden Entscheidungen getroffen und Lösungen gewählt?
5. Wie wird die kollektive Sinngebung organisiert und wie werden kollektive Narrative entwickelt?
6. Wer schlägt Visionen, Strategien, Richtungen und Lösungen vor? Wer setzt die Agenda?
7. Mit welchen Verfahren werden Lösungen, Entscheidungen und Aktionen ausgewählt und organisiert?
8. Wie werden Lösungen und Ergebnisse produziert und wer ist dafür verantwortlich, dass sie auf effektive und effiziente und experimentelle, lernende Weise exploriert werden?
9. Wer setzt Entscheidungen und Vereinbarungen durch und wie?
10. Wer evaluiert, lernt, urteilt aus früheren Entscheidungen und Aktionen und wie ist dieser Prozess organisiert?
11. Wer ist verantwortlich für den Transfer von sozialen Innovationen und Erfahrungen in neue verbindliche Regeln, Verfahren und Ergebnisse?
12. Wer etabliert neue dauerhaft verbindliche Verfahren und Regeln nach einer Transformationsphase? Und wer behält im Blick wann weitere Transformationsphasen initiiert werden müssen?

Governance ist die Art und Weise, wie wir uns Meinungen bilden, wie Gesellschaften Orientierung und Narrative produzieren, um die geeigneten Maßnahmen finden, um sich als funktionierende Gruppen und Gesellschaften zu organisieren. Ändern sich gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Rahmenbedingungen, braucht es eine transformative Governance, um die Gesellschaften von einem vorherigen in einen zukünftigen Zustand zu überführen. Das bringt zusätzliche Anforderungen mit sich.

Für eine gute funktionierende Governance muss die Integration und Synchronisation zwischen allen Ebenen und Stakeholdern lokalen Handelns stattfinden. Passiert das nicht, kann Governance als Ganzes nicht funktionieren. Entscheidungen sind dann nicht legitimiert, Ergebnisse bleiben Theorie auf Papier, Vereinbarungen gebrochen, gesellschaftliche Erwartungen nicht erfüllt, Daseinsvorsorge nicht gewährleistet, Verwaltung wird fragmentiert und eine gemeinsame gesellschaftliche Agenda, normative Zielsetzung oder Vision fehlen.

Die SDGs sind beispielsweise eine globale Zielvereinbarung an den Grenzen zwischen formaler Politik und informellen Verfahren. Die Neue Leipzig Charta ist ein informelles Positionspapier zur nachhaltigen Transformation europäischer Städte. Wenn wir hier von Transformation sprechen, betrachten wir in der Regel die kommunale Ebene und die noch kleinere Ebene lokaler Einheiten, wie beispielsweise Kieze, Schulsysteme, Pflegesysteme oder Vereinsstrukturen. Hier schlägt sich letztendlich die Governance aller oberen Ebenen nieder: positiv, aber auch negativ. Die gesamte Governance-Matrix wird durch Gesetze, Programme, Konzepte, Strategien, Entwicklungspläne und Förderkulissen, Aktionsbündnisse und Allianzen aus allen Ebenen unseres föderalen Staates und darüber hinaus inhaltlich und strategisch gefüllt. Ihr produktives Ineinandergreifen machte den Erfolg einer multidimensionalen Governance aus.

1.4 Ergebnistyp des Forschungs- und Entwicklungsprozesses

Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, Vorschläge zu machen, wie Transformation vor Ort mit einer guten neuen Governance begleitet und bewusst gestaltet werden kann (change by design), indem lokale Gestaltungsspielräume erweitert und diese in partizipativ-demokratischen lebendigen und koproduktiven Prozessen an ganz konkreten Prozessen ausgefüllt werden.

Transformationsvorhaben können nicht mit reformatorischen Ansätzen beantwortet werden, die versuchen, die vorhandenen, natürlich gewachsenen und oft fragmentarischen und inkonsistenten Governance-Strukturen beispielsweise kommunaler Verwaltungen zu optimieren. Vielmehr glauben wir, dass wir eine neue Disziplin brauchen, um Prozesse und Prozeduren aber auch Strukturen bewusst so zu gestalten, dass sie notwendige Funktionen einer guten Governance erfüllen können. In diesem Sinne müssen wir Governance selbst als Design begreifen: als offene, innovative und kokreative Entwicklung bewusst konzipierter, konsistenter Modelle, -Strukturen und -Werkzeuge. Eine solche Disziplin existiert derzeit nicht. Wir haben aber im Rahmen der lokalen Interventionen dieses Projekts darauf geachtet, auch die Ebene eines Governance-Design-Ansatzes mitzudenken, indem wir Verfahrensvorschläge erarbeitet haben.

Unser Ziel ist es dabei gewesen Governance-Design so weit zu operationalisieren und zu prozeduralisieren, dass für die Akteure vor Ort einfach und kreativ zu nutzende Werkzeuge mit einer konkreten Wirkung entstehen. Wir haben uns hier ein breites Spektrum von Methoden, Materialien (Karten, Canvases, Frameworks, Mappings und Planungsspielen als auch digitaler Werkzeuge wie Apps, Webseiten, Datenbanken und Visualisierungstools und Games) offengehalten, aus denen dann durch die Erprobung in Interventionen eine Reihe konkreter Produkte entstanden sind, die wir in Kapitel vier vorstellen. Wir sehen die Ergebnisse dieser Interventionen nicht als umfassende Lösung, wohl aber in unserem Herangehen einen Ansatz, um lokal zu passenden Werkzeugen und Prozeduren zu finden.

In diesem Vorgehen entwickelte sich auch ein projekteigener Transformations- und Erkenntnisprozess, im Zuge dessen wir viele anfängliche Annahmen verwarfen und zu einer neuen Sicht der Dinge gelangten. Unsere Ergebnisse zielen jetzt vor allem auf den informellen und kulturellen Bereich von Governance, der sich uns als besonders wirkmächtig, aber theoretisch wie praktisch unterentwickelt darstellte – insbesondere in Bezug auf das Verwaltungshandeln.

Wir wollen mit den Ergebnissen dieses Projekts Akteure vor Ort, insbesondere in den Verwaltungen ein neues Verständnis ihrer Aufgabe im Zuge gesamtgesellschaftlicher Transformationen ermöglichen und sie dabei unterstützen, in lebendigen, dynamischen, generativen Prozessen miteinander an digitalen, nachhaltigen und demokratischen Themen zu arbeiten und dabei vor allem eine neue Verwaltungskultur zu erproben, aus der heraus lokale Transformationslösungen entstehen können. Wir glauben, dass wir so die lokale Demokratie stärken und spürbare Verbesserungen im lokalen Projektalltag ermöglichen können.

Wir haben in diesem Projekt selbst im Sinne transformativer Governance kokreativ, komplexitätsoffen und mit prozessualen Interventionen gearbeitet. Auch damit haben wir uns der eigenen Transformationsaufgabe gestellt, Ergebnisse zu erarbeiten, die echt, authentisch und erfahrungsbasiert sind.

1.5 Struktur des Berichts

Der vorliegende Bericht zeichnet das Forschungs- und Entwicklungsprojekt in seinem Such- und Findungs-, sowie Entwicklungsprozess nach und zeigt auf, wie dieser insbesondere durch seine partizipativen und in sich selbst transformativen Ansätze und Formate geprägt wurde.

Dafür wird zunächst in Kapitel zwei (S.36) fachliche Kontext, in dem das Projekt angesiedelt und zu verstehen ist, dargestellt. Im ersten Teil des Kapitels werden kurz das Thema der Transformation und ausgewählte Transformationstheorien und Ansätze dargestellt, die wichtige Ansatzpunkte für das vorliegende Projekt liefern. Dabei konzentrierten wir uns sowohl auf solche, die Transformation als ganzheitlichen Prozess verstehen, als auch solche, welche praktische Modelle zur Analyse und Gestaltung dieser Prozesse liefern.

Davon ausgehend fokussiert sich der zweite Teil des Kapitels auf die Verwaltung als zentrale Institution für die Gestaltung von Transformation. Durch eine Darstellung der Geschichte und die Entwicklung der Verwaltung wird deutlich, dass diese sich seit jeher im Wandel befindet und gleichzeitig tradierte Strukturen bis heute bestehen und damit den Herausforderungen aktuellen gesellschaftlichen Wandels nicht mehr angemessen sind. Dies leitet über in die Auseinandersetzung mit Ansätzen neuer Governance-Modelle aus den letzten Jahrzehnten, die den Ausgangspunkt für die konzeptionelle Entwicklung in diesem Projekt bieten. Nach einer Zusammenführung dieser beiden Felder werden sie in Bezug zu den Kernthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung gesetzt, um daraus erste Hypothesen zu bilden, wie eine Verwaltung in diesen Bereichen transformativ werden und nach außen wirken kann. Abschließend wird auf die bisherigen Erkenntnisse zu Gelingensfaktoren, aber auch die Gründe für eine Nicht-Transformation eingegangen und daraus das Zwischenfazit für die Notwendigkeit einer Transformationsgovernance formuliert.

Das dritte Kapitel (S. 62) zeichnet den partizipativen Forschungsprozess nach. Nach einer kurzen Einführung in die Wissenschaftstheorie und die methodischen Ansätze unserer Arbeit werden die vier Projektphasen anhand der Dokumentation das einzelne Format und Forschungsschritte dargestellt. Durch eine Aufbereitung der Schlussfolgerungen, die aus dem jeweiligen Schritt gezogen wird, können Lesende dem Erkenntnis- und Entwicklungsprozess folgen und nachvollziehen, welche Ansätze und Ideen weiterverfolgt wurden und welche Hypothesen auch verworfen werden mussten. Gleichfalls wird abschließend dargestellt, wie die Ergebnisse während des Prozesses iterativ entwickelt und zum Schluss finalisiert wurden.

Das abschließende Kapitel vier (S. 119) präsentiert nach einer einführenden Diskussion der Kernerkenntnisse die vier Ergebnisse für die transformationsfitte Verwaltung: Spielregeln, Training, Spielzüge und die Community und gibt abschließend einen Ausblick auf die weiteren Herausforderungen.

2 Fachlicher Kontext

2.1 Einleitung: Warum Verwaltung Transformation können muss

Verwaltung steht für Stabilität, Effizienz und Rechtsstaatlichkeit. Sie organisiert Stabilität in unruhigen Zeiten und sorgt im Idealfall für geregelte reibungslose Abläufe auch inmitten des Chaos. Das gilt umso mehr, je stärker unsere Gesellschaft durch Krisen navigieren muss. Doch es ist nicht so, dass Verwaltung einfach nur einen Status Quo zu verwalten hätte. Vielmehr sind wir als Gesellschaft und in den Kommunen damit konfrontiert, dass uns äußere Veränderungen und Krisen dazu nötigen, Wandel zu organisieren: teilweise sogar vorausseilend, um mögliche negative Effekte zu reduzieren. Die Erderhitzung hat zusehends schlimmere Effekte auf unsere Gesellschaft, je länger wir mit einer echten Transformation warten. Die sogenannten zahlreichen Wenden geben davon Zeugnis: die sozial-ökologische Wende, die Energiewende, die Mobilitätswende, der digitale Wandel aber auch politische Trends wie die Unterminierung demokratischer Legitimität durch Desinformation und Populismus. Verwaltung ist damit immer schon selbst Teil der Transformationen und muss soweit ihre eigene Rolle, Struktur und Funktionsweise grundlegend überdenken. Sie muss Transformation nicht nur verwalten, sondern gestalten und dabei sich gleichermaßen selbst transformieren. Das ist ein hoher Anspruch und wir sehen, dass viele Verwaltungen ihm derzeit nicht ausreichend gerecht werden.

In Zeiten solcher komplexen Anforderungen rückt die Fähigkeit der Verwaltungen, „Transformation zu können“ in den Vordergrund. Aber was heißt das? Ist das einfach eine weitere Anforderung, die mit den üblichen Denkweisen, Haltungen, Ansätzen und Strategien zu bewältigen wäre? Selbstverständlich nicht. Denn das würde ja heißen, dass Transformation einfach nur ein weiterer Steuerungsgegenstand wäre, ohne dass sich Verwaltung selbst transformieren müsste. Und daran schließt sich die Frage an: Was bedeutet denn Transformation überhaupt?

Man könnte hoffen, dass Transformation bloß bedeutet, dass sich Dinge verbessern und verändern, im Sinne eines neuen Anstrichs oder einer Optimierung. Aber, und das ergibt sich sowohl aus der Literatur als auch aus der Erfahrung: Dem ist nicht so. Wenn wir den Begriff Transformation verwenden, meinen wir eine tiefgreifende, umwälzende Veränderung. Wir spielen nicht nur das gleiche Spiel mit veränderten Regeln, wir spielen ein vollständig neues Spiel nach neuen Regeln. Mehr noch: wir erfinden das neue Spiel, während wir es spielen. Und das bedeutet: Wir müssen in der Lage sein, mit Unsicherheiten und Zielkonflikten umzugehen, wir brauchen Kreativität und Experimente, innovative Lösungsräume und komplexe, ergebnisoffene Kooperationsprozesse. Und all das klingt nach genau dem Gegenteil von Stabilität, das klingt nach Unruhe, Unordnung und Unwohlsein, bei all denen, die die Aufgabe von Verwaltung zu Recht in der Herstellung von Regelhaftigkeit sehen. Die Herausforderung, vor der wir stehen, wird deutlich: Um in Zeiten des Wandels geregelte Verfahren und Strukturen ermöglichen zu können, müssen wir das Ungewisse zulassen. Eine Quadratur des Kreises.

„Diese „Große Transformation“ ist also keineswegs ein Automatismus. Sie ist auf die „Gestaltung des Unplanbaren“ angewiesen, wenn sie in dem engen Zeitfenster gelingen soll, das zur Verfügung steht.“ (WBGU 2011, S. 1).

In diesem theoretischen Teil des Forschungsberichts werden die konzeptionellen Grundlagen dafür gelegt, was unter einer „transformationsfitten Verwaltung“ verstanden werden kann. Dafür werden zentrale Transformationsbegriffe, Modelle und Governanceverständnisse systematisch aufgearbeitet und mit aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Digitalisierung in Beziehung gesetzt. Ziel ist es, deutlich zu machen, warum

ein neues, handlungsfähiges und gestaltungsorientiertes Verständnis von Verwaltung notwendig ist – und wie es konzeptionell begründet werden kann.

2.2 Der Transformationsbegriff: Modelle

In unserer Arbeit sowie auch dem Ansatz, mit dem wir diesen Forschungsprozess gestaltet haben, beziehen wir uns auf ein prozessuales Verständnis und auf praktische Modelle und Ansätze zur kokreativen Gestaltung von Transformation. Bezugspunkte für dieses Verständnis bilden unter anderem die folgenden Transformationsmodelle und Erklärungsansätze: der Multi-Level-Perspektiv-Ansatz nach Schott und Geels (2007), die Theory U nach Otto Scharmer (2007), der Bericht zur „Großen Transformation“ des WGBU (2011) sowie das von Jascha Rohr am IPG entwickelte Feld-Prozess-Modell (2023).

2.2.1 Die Große Transformation

Der Begriff Transformation hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen – nicht nur in der Nachhaltigkeitsdebatte, sondern auch in Verwaltungs-, Digitalisierungs- und Demokratieentwicklungsdiskursen. Dabei geht es nicht mehr nur darum, zu definieren und zu analysieren, was Transformation bedeutet und wann diese geschafft ist, sondern vielmehr um das „wie“ – also wie diese Prozesse aktiv und mit strategischer Intention gestaltet werden können.

Stand lange Zeit hinter dem Begriff Transformation ein aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften geprägtes, technokratisches, mechanistisches Verständnis, bezeichnet er in seiner heutigen Verwendung keinen bloßen Wandel oder Reformprozess, sondern einen tiefgreifenden, mehrdimensionalen Umbau gesellschaftlicher Systeme. Dies betrifft nicht nur Technologien und Strukturen, sondern auch Werte, Normen, Routinen und institutionelle Arrangements.

Gerade im Kontext der Nachhaltigkeit und Digitalisierung wird Transformation deshalb als eine Herausforderung, aber auch Notwendigkeit gesehen, die bewusst gestaltet und gesteuert werden sollte (WGBU 2011; Martini 2018). Dieses Verständnis eines bewussten und absichtsvollen Prozesses wird auch für die „Große Transformation“, die der WGBU für einen globalen Wandel hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft fordert, formuliert. Sie kann und muss durch gezielte politische, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Interventionen aktiv gestaltet werden (WGBU 2011, S. 97 f.).

In Abgrenzung zu Reformen ist die Transformation also keine Verbesserung in kleinen Schritten, sondern eine tiefgreifende systemische Umgestaltung. „Transformationen sind erst dann vollständig erreicht, wenn das neue System und seine disruptiven Innovationen bis in den Mainstream skaliert wurden bzw. zum dominanten System werden und resilient genug sind, um sich dort (vorerst) zu halten.“ (Kehrer 2020, S. 6).

Um diesen Prozess insbesondere im Kontext der Klimakrise und damit hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu gestalten, fordert der WGBU in seinem Bericht nichts weniger als „[...] einen neuen Weltgesellschaftsvertrag für eine klimaverträgliche und nachhaltige Weltwirtschaftsordnung.“ (WGBU 2011, S. 2). Der Gesellschaftsvertrag bedeutet einen Paradigmenwechsel – es braucht eine Kultur, die Kombination aus „ökologischer Verantwortung“, „demokratischer Verantwortung“ und „Zukunftsverantwortung“ zusammen denkt und in den gesellschaftlichen Strukturen etabliert (WGBU 2011, S. 2,9).

Dafür braucht es internationale Kooperation, aber auch ganz klar eine lokale Governance, die Räume für Beteiligung und Innovation ermöglicht (WGBU 2011, S. 13,16 f.). Konkreter wird die

Forderung aufgestellt, dass neben mehr Partizipationsmöglichkeiten für Bürger*innen der Staat sich als gestaltende Kraft verstehen muss. Dafür definiert der Beirat ein Leitbild für einen aktivierenden und gestaltenden Staat als Voraussetzung für einen strategischen, partizipativen und damit erfolgreichen Transformationsprozess. Dieser soll aktiv Rahmenbedingungen und strategische Visionen vorgeben und einen gesellschaftlichen Lernprozess ermöglichen (WBGU 2011, S. 217 f.).

Ähnlich wie der WBGU fordert aktuell auch die Klimabewegung Fridays for Future „[...] sektorübergreifend grundlegende Veränderungen [...]“ (Friday for Future 2025) zur Einhaltung des Pariser Klimaabkommens. Unter dem Stichwort „Transformation gestalten“ fordern sie vor allen Dingen auch den Einbezug der jungen Generation und schlagen dafür eine Ausbildungsoffensive in Zukunftsbranchen (wie z. B. im Sektor der erneuerbaren Energie) vor. Zudem ist ihnen neben dem Ausstieg aus fossilen Brennstoffen, auch die soziale Absicherung durch Maßnahmen wie eine Energiegrundsicherung, wichtig. Damit wird deutlich, dass der Bewegung an eine sozial-ökologischen und demokratisch gestalteten Transformation gelegen ist und die Einbindung unterschiedlichster Akteure unverzichtbar ist (Friday for Future 2025).

2.2.2 Multi-level perspective

Ein analytisch einflussreiches Modell dafür, wie ein solcher gesamtgesellschaftlicher Wandel funktioniert, ist die multi-level perspective nach Geels und Schot (2007). Dieses bedient sich den drei soziologischen Analyseebenen – makro, meso, mikro – und beschreibt diese als:

- Landscape (Makro): exogene Faktoren wie Klimawandel, demografische Verschiebungen oder Krisen
- Regime (Meso): etablierte Strukturen, Routinen, Institutionen wie beispielsweise die Verwaltung oder auch Gesetze
- Nische (Mikro): geschützte Experimentierräume für Innovation

Transformationspfade entstehen durch die Wechselwirkungen dieser drei Ebenen.

Transformation kann dann gelingen, wenn in den Nischen Innovationen entstehen, die auf den Druck, der auf der Landscape-Ebene entsteht, reagieren und dadurch Einfluss auf die Regime-Ebene bekommen und hier eine Veränderung der Strukturen bewirken (Geels und Schot 2007, S. 400; Schneidewind et al. 2018, S. 51 ff.). Für diese Übergänge zwischen den Ebenen werden unterschiedliche „Pfadtypen“ definiert. Neben einer Phase 0, die als eine der relativen Stabilität auf Grund fehlender exogener Faktoren beschrieben wird, werden vier Varianten für eine Transformation beschrieben, die wir gleich beispielhaft erläutern. Sie heißen: „Transformation pathway“, „De-alignment and Re-alignment pathway“, „Technological substitution pathway“ und „Reconfiguration pathway“ (Geels und Schot 2007, S. 406 ff.). Welcher dieser Pfade stattfindet, wird durch die Art der Änderung auf der Makro-Ebene und wie dann wiederum die anderen Ebene darauf reagieren, definiert.

Die Anwendung dieser Typologie auf Verwaltungsmodernisierung erlaubt eine differenzierte Analyse von Transformationsprozessen innerhalb des öffentlichen Sektors.

Verwaltung kann dabei als sozio-technisches Regime verstanden werden, das durch Routinen, rechtliche Normen, technologische Infrastrukturen und organisatorische Kulturen geprägt ist. Abhängig von der Interaktion externer Einflüsse (z. B. Krisen, Digitalisierungsschub) mit internen Innovationsdynamiken (z. B. agile Ansätze, Kokreation) können sich die unterschiedlichen Pathways wie folgt ergeben:

- ▶ **Transformation path:** Beschreibt einen inkrementellen Modernisierungsprozess, der durch eine moderate, aber disruptive Änderung auf der Makro-Ebene angestoßen wird. Akteure innerhalb des Regimes Verwaltung, also bspw. Verwaltungsleitungen, nehmen darauf hin schrittweise Anpassungen vor. Ein solcher Modernisierungsprozess im Zuge der Digitalisierung könnte bspw. die Einführung eines digitalen Antragsverfahrens sein (Geels und Schot 2007, S. 406).
- ▶ **De-alignment and re-alignment path:** Dieser Pfad beschreibt eine fundamentale Destabilisierung der Regime-Ebene durch eine plötzliche und große Änderung auf der Landscape-Ebene. Es kann in einer Verwaltung beispielsweise zu einem Systemversagen kommen, weil eine entsprechende Struktur fehlt, um auf eine Neuigkeit einzugehen. Innovationen konkurrieren in diesem Falle stark und sind noch nicht zur Anwendung bereit. Für ein re-alignment braucht es eine dominante Innovation, die dann zu einer Anpassung in der Verwaltung führen kann (Geels und Schot 2007, S. 408).
- ▶ **Technological substitution:** Für diesen Pfad müssen starker Innovationsdruck auf Landscape-Ebene und gut ausgereifte Innovationen aus der Nischenebene zusammenkommen. Ist dies der Fall, setzt sich eine Innovation schnell auf Regime-Ebene durch und führt zur Transformation. In der Verwaltung könnte dies zum Beispiel die Einführung neuer technologischer Möglichkeiten während der Corona-Pandemie sein (Geels und Schot 2007, S. 409).
- ▶ **Reconfiguration pathway:** Beschreibt einen Wandel auf Grund einer funktionierenden Innovation aus der Nische, die für ein lokales Problem Abhilfe schafft. Durch die Integration auf Regime-Ebene kommt Druck für einen weiterreichenden Wandel auf. Dies könnte mit Bezug auf die Verwaltung für einzelne Innovation in einem Bezirk gelten, die sich dann stadtweit durchsetzen. In Berlin wurden bspw. erst in einzelnen Bezirken Räume für Bürgerbeteiligung eingerichtet. Diese wurden dann nach und nach stadtweit eingeführt (Geels und Schot 2007, S. 411).

Die Typologie - hier verkürzt dargestellt - von Geels und Schot erlaubt es somit, gegenwärtige Verwaltungsreformen nicht nur im Hinblick auf ihre Inhalte, sondern auch auf ihre Dynamik, Tiefe und systemische Wirksamkeit zu analysieren. Für die Praxis liefert sie Ansatzpunkte zur Gestaltung von Transformationspfaden, etwa durch gezielte Förderung von Nischeninnovationen, Aufbau intermediärer Strukturen oder das bewusste Setzen von Impulsen auf der Landscape-Ebene.

Die entwickelte Typologie stellt damit ein Modell da, um Transformation nicht-linearer, dynamischer Systeme zu analysieren. Es zeigt auf, dass es alle drei Ebenen für eine umfassende Transformation braucht. Während auf der Makro-Ebene verständliche und tragbare Visionen und Leitbilder geschaffen werden müssen, fungiert die Meso-Ebene als Brücke zwischen den innovativen Nischen und den etablierten Landscapes. Das heißt, dass lokal Möglichkeitsräume für Innovationen geschaffen werden. Gleichzeitig entscheidet sich lokal auch, ob Nischeninnovationen skalieren können, um eine entsprechende Wirkung und damit einen Hebel für eine Änderung auf der Steuerungs- und Strukturebene zu erzielen. Lokale Governance-Strukturen sind somit zentral für die Gestaltung von Transformation.

2.2.3 „Changing as three steps“- Modell nach Lewin

Mit dem Fokus auf die Verwaltung als einen bedeutenden Akteur für die gesamtgesellschaftliche Transformation und der Erkenntnis, dass diese Institution sich dafür selbst transformieren

muss, lohnt sich im Folgenden der Blick auf Transformationsmodelle des organisationalen Wandels.

Das „changing as three steps“-Modell, welches Kurt Lewin bereits in den 40er Jahren entwickelt hat, ist bis heute prägend (Lewin 1963). Er war einer der ersten, der sich mit Feldtheorien und mit der Psychologie von Gruppen auseinandergesetzt hat und damit Erkenntnisse aus der Psychologie in seine Modelle eingebracht hat.

Auch er beschreibt Wandel als einen bewusst gestalteten Prozess und nicht als eine spontane Umstellung. Zudem formuliert er einen normativen Anspruch an Wandel. Damit Veränderungen nachhaltig wirksam werden können, müssen sie sozial eingebettet, verstehbar und stabil verankert sein.

Das übersichtliche und einflussreiche Modell besteht aus den folgenden drei Phasen:

- ▶ Unfreezing: Diese Phase beschreibt das Loslösen von bestehenden Strukturen, Routinen und Überzeugungen und damit ein fluides Machen von stabilen Strukturen. Erst wenn diese „aufgetaut“ sind und bewusstwerden, entsteht Platz für Veränderungen
- ▶ Changing: In dieser Phase entstehen die Veränderungen, die Dinge sind in Bewegung und damit auch unsicher. Es werden neue Lösungen entwickelt, Muster oder Handlungsweisen verändert. Es ist eine Phase von Unruhe, Flow und dem gemeinsamen Erproben veränderter organisationaler Rahmenbedingungen.
- ▶ Refreezing: Die letzte Phase bringt wieder neue Stabilität. Die Veränderungen kommen zur Ruhe, neue Strukturen etablieren sich. Es kommt zur Verstetigung und Kultivierung. Neue feste und stabilisierende Strukturen sind entstanden.

(Burnes 2004, S. 985 f.; Cummings et al. 2016, S. 34 f.)

Zusammenfassend braucht es nach diesem Modell immer eine Loslösung auf kultureller Ebene, um einen organisationalen und strukturellen Wandel zu vollziehen, der dann wieder in einer stabilen neuen Struktur verankert werden kann. Mit Blick auf die Ausrichtung des Forschungsprojektes gibt Lewins Modell einen zentralen Hinweis darauf, dass es für eine Transformation, gerade einer Institution wie der Verwaltung, mehr braucht als eine strukturelle Anpassung. Es braucht eine Veränderung auf der Kulturebene und dafür die Möglichkeiten bestehende Strukturen zu hinterfragen und aufzulösen, bevor neue entstehen können. Das erfordert einen sehr bewussten Umgang mit Stabilität und Unsicherheit während der Veränderung.

Gerade die Verwaltung, die einer starken Regulierung unterliegt und große Pfadabhängigkeiten in ihren Strukturen hat, fällt das Hinterfragen und Erarbeiten von neuen Zusammenfassungsmöglichkeiten besonders schwer. Doch dies braucht es, damit der Wandel nicht oberflächlich bleibt.

Lewins Modell bezieht sich auf jeweils eine Veränderung. Die kontinuierliche, parallele Transformation unterschiedlicher Themen und Wirkebenen behandelt sein Modell jedoch nicht.

2.2.4 Theory U

Ein deutlich aktuelleres Modell, das auf organisationaler Ebene ansetzt und zugleich auch die persönliche Ebene, der in dem System Agierende und Gestaltende miteinbezieht, ist die Theory U nach Otto Scharmer. Sie ist in den letzten 15 Jahren zu einer weit verbreiteten Theorie und vor allem zu einer vielfach praktisch angewandten Methode geworden. Scharmers Theory U baut auf

Ansätzen der partizipativen Führung und der lernenden Organisationen auf und bietet damit ein Gegenmodell zu klassischen Organisations- und Führungsmodellen.

Wie es schon anklingt, ist die Theory U Theorie und Methode zugleich, die einen Wandelprozess anhand von fünf Phasen beschreibt und damit eine Anleitung gibt, wie eine Transformation vollzogen werden kann. Anknüpfend an Lewin baut die Theory U auf einer tiefen Auseinandersetzung mit bisherigen Annahmen, Mustern und Haltungen und deren Auflösung auf. Eine Grundannahme ist, dass Wandel und die Handlungen, die es dafür braucht, am wirksamsten durch eine eigene innere Haltung und Einstellung geprägt werden und eben darum auch durch diese verändert werden können.

Um diese innere Haltung zu entwickeln, zu wandeln und zukunftsfähig auszurichten, wird für das Modell eine Grundfähigkeit formuliert, das „presencing“. Das Wort setzt sich aus den beiden Begriffen „presence“ und „sensing“ zusammen und meint die Fähigkeit mögliche Zukunftspotenziale nicht nur zu erkennen, sondern sich in diese hineinzusetzen und präsent zu halten, sodass man aus diesen heraus im Jetzt handeln kann (Scharmer 2009, S. 151). Um dies zu ermöglichen, ist eine grundlegende Methode beispielsweise das „deep listening“. Durch aktives Zuhören nicht nur von anderen, sondern auch der eigenen Perspektive, werden Haltungen, Muster, Gewohnheiten bewusst wahrgenommen und verarbeitet (Scharmer 2009, S. 162,164).

Insgesamt führt die Theory U durch fünf Phasen, von denen zwei Phasen auf der linken Seite des U, eine im Wendepunkt und zwei Phasen auf der rechten Seite des U angeordnet sind. Dabei stellen die linken beiden Phasen das Abtauchen in tiefe Erkenntnisebenen und damit eine intensive Auseinandersetzung mit einem Transformationsthema dar. In der dritten Phase erreicht man den tiefsten Punkt im U, der zugleich einen Wendepunkt, ähnlich Lewins Change-Phase, darstellt. Um diesen zu überwinden und Richtung Wandel zum Neuen zu gehen, wird man zum Loslassen und Verbinden mit der Zukunft angeleitet. Die beiden Phasen auf der rechten Seite wiederum stellen das symbolische Auftauchen da. Hier werden gemeinsam Prototypen für Lösungen entwickelt und eine Intention für den Wandel gesetzt (Scharmer 2009, S. 67 f.).

Ziel der Methode ist es, von einem „ego-zentrierten“ hin zu einem „öko-zentrierten“ Denken zu kommen. Zugleich sollen konkrete Handlungsoptionen entstehen, die den Wandel in eine konkrete Ausgestaltung führen.

Scharmer entwickelt damit ein prozessorientiertes Modell für Transformation und legt den Schwerpunkt dabei auf die individuelle und kollektive innere Haltung aus Erkenntnis als Kernkompetenz für eine gelungene und zukunftsgeleitete Transformation.

Für das vorliegende Projekt und damit die Perspektive auf die Verwaltung stärkt das Modell die Wichtigkeit zum einen des Kulturaspektes und der individuellen Haltung der Akteure, z. B. innerhalb einer Verwaltung, besonders. Folgt man Scharmers Ansatz heißt das, dass es für einen Wandel der Verwaltung eine intensive Auseinandersetzung aller Mitarbeitenden mit dem jeweiligen Transformationsthema braucht. Der Ansatz macht sich dafür stark, dass Wandel nicht nur auf der Systemebene, sondern vor allen Dingen auch auf der individuellen und kollektiven Ebene der Akteure gestaltet wird.

2.2.5 Feld-Prozess-Modell

Prozedurales und feldtheoretisches Denken findet sich auch im von Jascha Rohr entwickelten Feld-Prozess-Modell wieder. Dieses Modell basiert auf der theoretischen sowie praktischen Arbeit des Instituts für Partizipatives Gestalten und beleuchtet die Dynamik von Transformations- und Gestaltungsprozessen in komplexen thematischen Feldern (Rohr 2023, S. 117 ff.). Das Modell geht dabei davon aus, dass allen Vorgängen Prozesse mit einer spezifischen

Eigendynamik zugrunde liegen und es ein Verständnis dieser Dynamiken braucht, um Transformations- und Gestaltungsprozesse gut begleiten zu können. Das Modell erkennt an, dass diese Prozesse immer emergent und generativ sind, also sich aus sich selbst heraus entwickeln und zu neuen Eigenschaften und Ergebnissen führen, die vorher weder sichtbar noch planbar waren. Prozesse lassen sich demnach auch nicht steuern oder kontrollieren. Man kann sie mit entsprechenden Verfahren und Methoden begleiten und fördern, aber insbesondere der Krisen- und Transformationspunkt ist nicht nur eine Veränderung des Themas oder der Strukturen, sondern der Regeln und der Governance selbst, nach denen Strukturen neu aufgebaut werden können.

Das Feld-Prozess-Modell wird als dreidimensionaler geschlossener Torus dargestellt (bildlich als Baum mit Wurzeln, Stamm, Ästen und einem äußeren Radius) und beschreibt vier Prozessqualitäten, die man als Phasen eines Prozesses, aber auch als parallele Zustände eines Feldes beschreiben lassen:

- ▶ **Immergenz und Resonanz:** ist das Herstellen immer dichter werdender Beziehungen und Verbindungen durch Hervorhebung gleicher Aspekte (Resonanz) aber auch das analytische und fachliche Eintauchen in ein Thema und damit den Prozess. Diese Qualität verdeutlicht die Notwendigkeit, dass Beziehungen geknüpft und Verbindungen hergestellt werden, die dazu führen, das Transformationsthema und die Krise zu identifizieren.
- ▶ **Krise und Transformation:** beschreibt den Punkt, in dem Krisenerlebnisse unausweichlich sind und die sich im Prozess befindlichen Akteure zum Handeln und Umdenken gezwungen werden. Aus diesen Krisenerlebnissen entsteht Transformation, die Regeln und Strukturen komplett neu sortiert. Die Krise ist im Grunde nur eine radikale Entscheidung zur Veränderung, die den Kern für einen Neubeginn legt.
- ▶ **Emergenz und Kokreation:** aus diesem Neubeginn entstehen emergente Innovationen, Erfindungen und die Gestaltung des Neuen, also Ideen, die vor dem Transformationspunkt auf Basis des alten Paradigmas gar nicht denkbar waren: mitunter ein Entwurf neuer Strukturen, Haltungen, Zielsetzungen und Projekte.
- ▶ **Stabilisierung und Kultivierung:** ähnlich wie bei Lewin folgt auf die Kokreation eine Stabilisierung der neuen Strukturen, sodass die Strukturen wieder Stabilität und Routinen aufweisen. Diese Strukturen brauchen Pflege, Kultivierung und Optimierung. Der vormals chaotische Veränderungsprozess und kreative Gestaltungsprozess wird zu einem geregelten Ablaufprozess (Rohr 2023, S. 122 f.).

Im Feld-Prozess-Modell gibt es ähnlich wie bei Lewin und Scharmer einen entscheidenden Transformationspunkt, der eine Auflösung der Strukturen, größte Unsicherheit und eine intensive Auseinandersetzung mit den grundlegenden Strukturen des eigenen Handelns und Denkens einschließt. Transformation, so die Annahme, geht immer nur im Prozess und schließt alle Partizipateure² ein: die beteiligten Menschen auf individueller und kollektiver Ebene ebenso wie die Institutionen, Haltungen, Strukturen, Werte, Techniken und Methoden. Denn erst der Moment, in dem alle in Resonanz stehenden Akteure sich den gemeinsamen dysfunktionalen Strukturen oder überholte Haltungen und Werten stellen, wird ein Krisenmoment ausgelöst, der nicht nur eine umfassende Transformation ermöglicht, sondern auch das kreative Potenzial für Neuentwicklungen freisetzt. Mit der so entstehenden Kokreation betont das Modell die

² „Ein Partizipateur ist alles, was an der Welt teilhat. Die jeweils spezifische Teilhabe zeigt sich durch die Wirkung des Partizipateurs auf die Feldprozesse, die er mitkonstituiert. Alles in der Welt ist Partizipateur, wenn es wirkt und teilhat. Was nicht wirkt und an nichts teilhat, existiert nicht. Ein Mensch, eine Geschichte, eine Kaffeetasse, eine Blume und die Gravitation sind nach dieser Definition Partizipateure.“ (Rohr 2023, S. 104)

gemeinsame Gestaltung neuer Strukturen und Verfahren, im Grunde einer neuen Governance, als Schlüssel für tragfähige Lösungen für die Zukunft. Das Feld-Prozess-Modell lässt in seiner fraktalen Struktur dabei Raum für die Interpretation von parallelen und asynchronen Transformationen zu unterschiedlichen Themen auf unterschiedlichen Ebenen zu.

Die hier vorgestellten Modelle verdeutlichen, dass Transformation mehr ist als technische und strukturelle Optimierungen. Transformation ist kein technokratisches Unterfangen und muss, als solches verstanden, zwangsläufig scheitern. Vielmehr ist Transformation ein Wandelprozess, der alle Beteiligten und Strukturen aus allen Ebenen involviert, die Grundfrage nach dem eigenen Narrativ stellt und dazu einlädt dieses Narrativ zu verändern, um auf der Basis eines neuen Narrativs die Entwicklung neuer Strukturen voranzutreiben. Transformation beginnt dann, wenn die Geschichten, die wir uns selbst über uns selbst erzählen, uns selbst nicht mehr länger überzeugen. Die Irritation, Unsicherheit und der Verlust von Stabilität sind nicht Steuerungsfehler während einer Transformation, sondern Ausdruck und Qualität von Transformation. Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen für Verwaltungen, die Transformation begleiten und sich selbst transformieren:

1. Beides gehört zusammen: eine Verwaltung, die sich nicht selbst transformiert, kann auch nicht anderes transformieren.
2. In dem Maße wie sich Themen transformieren müssen, müssen sich auch die sie betreffenden Governance-Strukturen transformieren
3. Es ist normal, dass am krisenhaften Punkt der Veränderung, Strukturen flüssig, unsicher, instabil oder gar nicht mehr vorhanden sind. Die Anforderung ist dann, neue Stabilität und Sicherheit herzustellen, die in Zukunft funktioniert, statt überholte Stabilität wieder herstellen zu wollen.
4. Für die Arbeit lokaler Verwaltungen bedeutet das, aushalten zu müssen, teilweise in unregelmäßigen Räumen zu agieren und Strukturen und Verfahren on-the-fly entwickeln zu müssen.

2.2.6 Prozedurales Transformationsverständnis

Ein weiteres Verständnis von Transformation ist das prozedurale, welches den Fokus noch einmal auf das „Wie“ legt und die Art und Weise, wie ein Wandel angegangen, gestaltet und gemeistert werden kann, beschreibt. Eine reine Zielsetzung oder das bloße Erkennen einer Notwendigkeit reicht nicht aus, um tiefgreifenden Wandel zu bewirken; vielmehr muss der Weg selbst – die Prozedur – Gegenstand bewusster und kontinuierlicher Gestaltung sein (Fuhrmann 2020).

Die tiefere Natur der Transformation: Von der Invention zur umfassenden Veränderung

Transformation ist immer mehr als Reform oder Modernisierung. Sie wird dann notwendig, wenn ein Zustand chronischer „Polykrisen“ erreicht ist, in dem die bisherige Vorgehensweise nicht mehr ausreicht. Das Präfix „Trans-“ bedeutet „jenseits“, was darauf hindeutet, dass Transformation darauf abzielt, die bestehende Form, Art und Weise und Konstitution auf eine neue Ebene zu bringen. Es ist ein Wechsel von Aggregatzuständen.

Um die umfassende Natur von Transformation und damit das prozedurale Verständnis, zu verdeutlichen, lässt sich ein dreistufiges Modell heranziehen, das oft im Bereich der Innovations- und Technologieförderung verwendet wird:

- **Invention (Erfindung):** Dies ist der erste Schritt, bei dem etwas Neues entdeckt oder geschaffen wird. Es ist die Geburt einer Idee oder Technologie. Ein Beispiel hierfür ist Carl

Benz, der das Auto erfindet. Die Invention allein hat jedoch noch keine weitreichende Wirkung auf die Gesellschaft.

- Innovation: Hier wird die Erfindung für einen Massenmarkt tauglich gemacht und für viele Menschen zugänglich. Henry Ford macht das Auto durch Massenproduktion erschwinglich. Erst in diesem Stadium kommt die Invention in die breite Anwendung und entfaltet ihr Potenzial.
- Transformation: Dies ist die tiefgreifendste Stufe. Die breite Verfügbarkeit und Nutzung der Innovation führen zu einer fundamentalen Umgestaltung von Systemen und Gesellschaft. Die Einführung des Autos hat Städte, Mobilitätsverhalten und die gesamte Gesellschaft transformiert. Es ist der Moment, in dem die Innovation zu einem dominanten System wird und resilient genug ist, um sich im Mainstream zu halten.

Ein weiteres Bild, welches dieses Verständnis noch einmal deutlich macht, ist die Metamorphose. Die Metamorphose von der Raupe zum Schmetterling zeigt: Raupe und Schmetterling sind genetisch identisch, aber in ihrer Form und Funktion völlig verschieden. Der entscheidende Prozess ist die Verpuppung: Die Raupe löst sich im Kokon fast vollständig zu einer „Ursuppe“ auf zellulärer Ebene auf. Aus dieser fundamentalen, undifferenzierten Masse entsteht eine völlig neue Form.

Dies illustriert, dass Transformation eine grundlegende Auflösung und Neuschaffung ist, nicht nur eine Anpassung oder ein „Umbau“, etwa ein Anbau von Flügeln an die Raupe.

Die Notwendigkeit einer prozeduralen Sichtweise und der Status Quo

Derzeitige Gegebenheiten zeigen, dass die bestehende Form, wie Demokratien und Verwaltungen operieren, nicht mehr ausreicht, um den Herausforderungen wie Klima, Demografie, Digitalisierung und dem Verlust von Grundvertrauen in staatliche Strukturen gerecht zu werden. Die Prozeduralisierung der Transformation bedeutet, sich den Meta-Prozessen zu widmen, also dem „Wie des Wies“. Es geht darum, bewusst auszuwählen, wie passende Vorgehensweisen und Organisationsformen gewählt, situativ angemessen angewendet und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dies ist entscheidend, da eine Transformation erst dann wirklich gelungen ist, wenn das Erhoffte tatsächlich alltäglich und weit verbreitet gelebt wird, und nicht nur von wenigen oder ab und zu. Letztendlich fordert die prozedurale Transformation die Entwicklung und das kontinuierliche Training von Transformationsfitness in Politik, Verwaltung und Demokratie, um eine Gesellschaft zu schaffen, die den Wandel nicht fürchtet, sondern ihm innovativ und gestaltungsorientiert begegnet.

Wer Transformation anstrebt, muss sich darum den Meta-Prozessen widmen, mit denen Transformationsprozesse angestoßen, vorangetrieben und permanent nachjustiert werden sollen. Die Prozeduralisierung der Transformation bedeutet, sich mit dem Wie des Wies zu beschäftigen, sprich der Form des Transformierens der Transformation selbst. D. h. nicht nur: Wie wählen wir die passenden Vorgehensweisen und Organisationsformen aus, wie wenden wir sie situativ angemessen an und wie entwickeln wir sie kontinuierlich weiter? Sondern noch eine prozedurale Gestaltungsschleife mehr: Wie entwickeln, wenden und passen wir laufend selbst die Art und Weise an, wie wir uns darum kümmern? Kurz: Wie lernen wir laufend eine bessere, nachhaltigere, kurz eine lernende Organisation/Verwaltung/Demokratie zu werden?

Dieses Prozeduralisieren fällt uns nicht leicht, denn wir neigen dazu, uns auf die erhofften Zustände zu konzentrieren, während uns der Weg dorthin weniger beschäftigt. Doch eine Transformation ist erst gelungen, wenn das Erhoffte auch tatsächlich alltäglich und weit verbreitet gelebt wird; wenn also nicht nur wenige sich zum Beispiel ökologisch verantwortlich

verhalten, sondern möglichst alle, ganz selbstverständlich. Wie können wir also nicht nur vom Ist- zum Soll-Zustand gelangen, sondern auch vom Erkannten zum Gelebten, von wenigen zu allen, von gelegentlich zu immer und überall? Wie wird Transformieren zum Alltag? Wie von einer Extraanstrengung zu selbstverständlicher Routine? Wie kommen wir von einer Schwellenangst – wenn es um das sich fit machen geht – zu einer Schwellenlust sich transformationsfit zu machen? Sprich, wie kommen wir in einen souveränen Transformationsflow, der - so wie ein Spielfluss - so anstrengungslos wirkt.

Wie ein Setzling nicht schneller wächst, wenn man daran zieht, so lässt sich Transformation auch nicht von Staats wegen verordnen. Transformation muss wachsen – von innen nach außen, von unten nach oben. Und nur wenn auf kommunaler Ebene (ökologische, digitale, demokratische, administrative, integrative ...) Transformation gelingt, wird sie auch auf Landes-, Bundes- und Europaebene zum praktizierten Modus. Nicht von selbst, wie eine Pflanze, sondern aktiv, ja kreativ gewollt und gemacht. Denn Fortschritt und Demokratie sollten wir nicht nur anstreben, sondern auch erreichen können. Darum geht es in der Forderung nach der Entwicklung und dem kontinuierlichen Training von Transformationsfitness in Politik, Verwaltung und Demokratie.

2.3 Verwaltungsverständnisse im Wandel

Die Verwaltung als Institution hat sich historisch entlang unterschiedlicher Paradigmen und Ansätzen entwickelt: vom klassischen Behördenmodell über steuerungsorientierte Managementlogiken bis hin zu netzwerkbasierten und koproduktiven Governance-Ansätzen. Diese Entwicklung ist nicht nur Ausdruck funktionaler Anforderungen, sondern auch Spiegel eines gesellschaftlichen Verständnisses von Staatlichkeit, Demokratie und öffentlichem Auftrag. Für die Frage nach einer transformationsfitten Verwaltung ist es zentral, diese Paradigmen zu verstehen, kritisch auf ihre Transformationsfähigkeit hin zu befragen und nach der Transformation der Paradigmen selbst in Augenschein zu nehmen.

Die Entwicklung der Verwaltung ist seit jeher zum einen eng an das vorherrschende Staatsverständnis und -system sowie die gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingung geknüpft. Ursprünglich als reine Durchsetzungsbehörde während des Absolutismus entstanden, entwickelte sie sich im 19. Jahrhundert zu einer effizienten, möglichst rationalen Umsetzungsbehörde von politischen Aufträgen sowie der Sicherstellung der Rechtsstaatlichkeit in ein System, in dem Menschen nicht länger als Untertan, sondern als mündige Bürger*innen mit Rechten und Pflichten angesehen wurden (Bohne und Bauer 2023, S. 37ff.). Historisch spielten dabei Kleriker, humanistisch gebildete Literaten und insbesondere universitätsgeschulte Juristen eine prägende Rolle, da sie die Grundlage für eine rationalisierte Verwaltung schufen. Bis heute prägend ist das von Max Weber analysierte und beschriebene Bürokratiemodell, welches sich im 20. Jahrhundert auch in Deutschland etablierte und damit den Grundstein für eine bis heute vorherrschende Organisationskultur legte.

2.3.1 Klassische Verwaltung: Stabilität, Legalität, Hierarchie

Das klassische Modell bürokratischer Verwaltung nach Max Weber, entstanden im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert, zielte auf Stabilität und effektives Umsetzen politischer Entscheidungen ab. Weber neutralisierte den ursprünglich als Schimpfwort verwendeten Begriff „Bürokratie“ und definierte sie als die rationalste Form der Herrschaftsausübung. Er verstand Bürokratie als ein analytisches Idealmodell, das in der Realität nicht exakt existiert, sich jedoch durch Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit auszeichnet.

In diesem Verständnis nimmt die Verwaltung „[...] die Rolle eines „Vollzugsagenten“ für die Umsetzung von Entscheidungen an, die durch demokratisch legitimierte Instanzen, also Parlamente und Regierungen, getroffen werden [...]“ ein (Bogumil und et al. 2009, S. 36). Um das zu ermöglichen, ist in diesem Verständnis zum einen das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung klar hierarchisch angelegt, als auch die Verwaltung selbst.

Die Merkmale der Weberschen Bürokratie umfassen die Trennung von Person und Amt, was Beamte austauschbar macht, sowie hauptamtliches Personal, Fachlichkeit und Professionalisierung, Arbeitsteilung und Spezialisierung, hierarchische Über- und Unterordnung mit klaren Zuständigkeiten, Regelgebundenheit sowie Schriftlichkeit und Aktenmäßigkeit. Die Einstellung von Personal erfolgt nach Leistung und Ausbildung (Weber 1972, S. 551 ff.).

Durch diese Merkmale ist die bürokratische Herrschaft dauerhafter und sachbezogener als andere Herrschaftsformen wie die traditionelle oder charismatische Herrschaft (Weber 1972, S. 124 ff.). Sie ersetzte die feudale Willkürherrschaft und sollte vorbeugen, dass Ämter nicht nach Nepotismus oder Erbschaft vergeben werden. Beamte sind zur unparteiischen Verwaltung („sine ira et studio“) verpflichtet (Weber 2019, S. 537) und sollen nicht politisch agieren. Der Aufstieg des Bürgertums in den Staatsdienst und das moderne Berufsbeamtentum lösten frühere Herrschaftsformen ab (Mommsen 2001, S. 218 ff.).

Dieses klassische Modell wurde lange nicht hinterfragt und ist durch die Einführung der Bürokratie als rationale Steuerung und Umsetzung nach wie vor im Verständnis von Verwaltungen zu finden (Rehberg 2014, S. 92 ff.). Es konnte in Krisenzeiten mit seinem Versprechen von Ordnung, Stabilität und Rationalität überzeugen (Wollmann 2003, S. 37 ff.). Deutschland, insbesondere in Ministerial- und Kommunalverwaltungen, folgt bis heute Webers Prinzipien, was sich im Beamtenrecht, der formalen Gliederung und der Regelgebundenheit der Ablauforganisation zeigt (Brosius 1997, S. 215 ff.).

Allerdings wurde Webers Modell auch kritisiert. Er erkannte zwar die Gefahr einer Verselbstständigung von Bürokratien, bezog dies jedoch eher auf eine schwache Elite statt auf eine systemische Eigendynamik der Verwaltung (Weber 2009, S. 140 ff.). Die Verwaltung neigt dazu, sich selbst zu regulieren und eine bürokratische Eigendynamik zu entwickeln, die Veränderungen eher hemmt als fördert (Wollmann 2003, S. 41 ff.). Eine weitere Kehrseite ist die Gefahr einer Entmenschlichung, bei der Mitarbeitende ihre Individualität verlieren (Rehberg 2014, S. 96). Max Webers Ideal, dass Beamte unparteiisch verwalten und nicht politisch agieren sollen, wurde während des Nationalsozialismus durch ein rassistisches Personalregime ersetzt, bei dem Treue zur NSDAP entscheidendes Kriterium war und der Amtseid auf Hitler persönlich geleistet wurde (Mommsen 2001, S. 327 ff.). Die Lehre daraus für die Bundesrepublik Deutschland ist die Pflicht der Beamten, Befehle zu verweigern, die gegen die Menschenwürde verstoßen (Art. 33 Abs. 4 GG).

Im Abgleich mit den Anforderungen an Transformationsprozesse entsteht ein starker Kontrast. Für die Agilität, Dynamik und Komplexität, die Transformationen innewohnt, scheint diese starre und stark reglementierte Struktur nicht zu passen (Wollmann 2003, S. 48 ff.).

Doch ist dies wirklich die DNA, also das ursprüngliche Selbstverständnis von Verwaltung? Schon Hegel sah die Verwaltung als Verkörperung des Gemeinwohls und den Staatsbeamten als Prototyp des Verantwortlichen, der zwar an Akten, Gesetzen und Vorschriften orientiert und ohne Ansehen der Person handelt, doch zugleich als „Verkörperer des Weltgeistes“ sich eben zuerst und vor allem dem (nachhaltigen) Gemeinwohl verpflichtet sieht. Nur durch solch eine selbstbewusste, dem Grundauftrag des Gemeinwesens verpflichtete Beamtenschaft kann der Staat als ordnende Kraft wirken, die die Selbstbezüglichkeit von sozialen Systemen nachhaltig kultiviert (Rehberg 2014, S. 103 ff.).

Eine funktionstüchtige Verwaltung ist darum die Voraussetzung für Transformation, die sie aber gleichzeitig in ihrer jetzigen Form mit ihrem derzeitigen Selbstverständnis nicht kann. Es liegt zwar in der DNA von Verwaltung und Beamtenschaft, auch transformatorisch gestaltend zu wirken, aber wie kann sich das zukünftig wieder zeigen?

Bevor wir zu diesem programmatischen Ausblick kommen, betrachten wir noch die aktuellen Ansätze und Versuche, Verwaltung zum Träger von Transformation zu machen.

2.3.2 New Public Management: Effizienz durch Steuerung

Mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen des späten 20. Jahrhunderts begannen sich klassische Prinzipien zunehmend zu wandeln und neue Steuerungslogiken entwickelten sich. In den 1980er Jahren wurde dieser Wandel in der Steuerungslogik der Verwaltungen thematisiert.

Das sich zunächst im angelsächsischen Raum entwickelnde Modell des New Public Management (NPM) oder Neues Steuerungsmodell (NSM) wurde zu einem Gegenmodell zum bisherigen Verständnis der Verwaltung und sollte vor allem einen „schlanken Staat“, also einen effizienten Staat zum Ziel haben (Oschmiansky 2010). In Anpassung auf einen sich durchsetzenden Neoliberalismus sowie eine zunehmende Globalisierung orientierte sich das entwickelte Leitbild des NPM an den Logiken eines effizienten Unternehmens.

Verwaltungen wurden zu einem öffentlichen Dienstleister und Bürger*innen zu Kund*innen. Ziel war es, die Verwaltung zum einen in ihrer Effizienz zu optimieren und gleichzeitig mehr „Kundennähe“ herzustellen (Bogumil und et al. 2009; Benz und Dose 2010). Es wurden privatwirtschaftliche Managementelemente wie Kosten-Leistungs-Rechnung und Kennzahlensysteme auf die Verwaltung übertragen. Auch die Dezentralisierung von Führungs- und Organisationsstrukturen war ein Kernelement (Schedler und Proeller 2011).

Obwohl die Effizienz zum Teil gesteigert werden konnte, stießen diese Ansätze in der Praxis mehrheitlich auf Akzeptanzprobleme und gelten oft als gescheitert. Auf kultureller Ebene, die kaum mitgedacht schien, wurde damit ein Verständnis geschaffen, alle Aufgaben der Verwaltung als reine Managementaufgaben zu verstehen. Die Verwaltungswissenschaft betont jedoch weiterhin die fundamentalen Unterschiede zur Privatwirtschaft: Während Unternehmen gewinnorientiert sind und sich am Markt messen, steht in der Verwaltung die Gemeinwohlmaximierung im Vordergrund, finanziert durch Steuern und stark beeinflusst durch die Politik. Verwaltung und Wirtschaft wird in Wissenschaft und Gesellschaft als zwei getrennte Welten mit eigenen, teils diametralen, Logiken wahrgenommen (Osborne und Gaebler 1997).

In Deutschland wurde das Modell von einer Arbeitsgruppe des Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre aufgegriffen und ausgearbeitet. Es sollte eine Lösung für Lücken in Effizienz, Management, Attraktivität, Strategie und Legitimität von Verwaltungen bieten. Man wollte diesen Lücken mit neuer Ergebnisorientierung und einer dezentralen Steuerung entgegen (Pollitt und Bouckaert 2017), die insbesondere die Finanzhaushalte der Kommunen stabilisieren sollten.

2.3.3 Post-NPM und Governance: Netzwerke, Beteiligung, Koproduktion

Im Anschluss an die NPM-Ansätze entwickelte sich ein Verständnis der Verwaltung als Netzwerkakteur, die im Zusammenspiel mit Politik und Zivilgesellschaft agiert. Es wird mehr in horizontaler Koordination und intermediärer Verantwortung gedacht. Dieses Konzept der Governance erkennt die gemeinsame Gestaltung der Gesellschaft durch unterschiedliche Akteure. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, deutlich an bzw. macht dies zum Mittelpunkt der gesellschaftlichen Gestaltung (Benz et al. 2007, S. 11; Möltgen-Sicking und Winter 2019, S. 3f.).

Niklas Luhmann entzauberte die idealistische Vorstellung vom Staat und sah ihn nicht als Zentrum der Gesellschaft, sondern als eines von vielen funktional ausdifferenzierten sozialen Systemen, die auf Selbsterhaltung ausgerichtet sind (Luhmann 1994, S. 30 ff.). Die Vorstellung eines „Steuerungsstaates“, der die Gesellschaft umfassend kontrollieren kann, brach in den 1970er und 1980er Jahren zusammen, da Systeme wie die Wirtschaft sich dem Zwang des Staates entziehen können (Luhmann 2000, S. 397 ff.). Luhmanns Analyse machte deutlich, dass die Steuerungssillusion nicht haltbar ist, da Verwaltung nicht mehr allein über gesellschaftliche Entwicklungen bestimmen kann, sondern mit anderen gesellschaftlichen Akteuren interagieren muss (Willke 1997, S. 15 ff.). Die Verwaltung neigt laut Luhmann dazu, immer größer zu werden und sich der Politik zu entziehen, was sie zu einem mächtigen „Moloch“ macht (Luhmann 2000, S. 405 ff.).

Im Kontext des Transformationsdiskurses wird deutlich, dass komplexe Veränderungen nicht allein durch hierarchische Steuerung und staatliche Vorgaben bewältigt werden können (Baecker 2018, S. 122 ff.). Genauso wie sich die Herausforderungen beispielsweise mit der Digitalisierung auf unterschiedliche Lebensbereiche auswirken, müssen Lösungen und der Umgang damit aus Perspektive dieser verschiedenen Bereiche entwickelt werden. Neben dieser Perspektivenvielfalt bedarf es außerdem Flexibilität, Dynamik und Schnelligkeit. Häufig stoßen hier klassische Steuerungsmodelle, die Regeln setzen und Ressourcen verteilen, an ihre Grenzen, da sie zu starr und zu langsam sind, um auf sich stetig wandelnde Prozesse mit Unsicherheiten zu reagieren (Willke 1997, S. 42).

Das Konzept der Governance definiert die Steuerung als Netzwerk aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dieses Netzwerk beschreibt die Gesamtheit aller Kräfte in einer Gesellschaft, die durch ihr Zusammenwirken bestimmen, wie die Gesellschaft funktioniert und wie sie auf Herausforderungen und Veränderungen reagiert. In dieser Netzwerkstruktur wird gemeinsam Verantwortung übernommen, Wissen geteilt und Ressourcen gespart. Dieses Konzept lehnt sich an die Co-Governance an, die die Verantwortungsteilung und das gemeinsame Aushandeln von Entscheidungen in den Fokus rückt (Ansell und Gash 2008). Somit werden auch Beteiligung und Koproduktion zu einem wichtigen Bestandteil dieser Governanceverständnisse.

Es macht deutlich, dass die öffentliche Verwaltung nicht nur reagieren kann, sondern aktiv gestalten muss und dafür mit anderer Ebene, Politik und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten muss. Dies bedeutet eine Abkehr von der klassischen hierarchischen Verwaltung hin zu einer kooperativen, lernenden Organisation. Um zu einem solchen Verwaltungsverständnis insbesondere auf der lokalen Ebene, wo sich politische Entscheidungen und Verwaltungshandeln auf den Alltag der Menschen auswirken und wo die Zivilgesellschaft aktiv ist, mitentwickelt, muss die lokale Governance neu gedacht werden. Dabei gibt es bereits einige neue Ansätze und auch informelle und formelle Beteiligungsverfahren, die die Verwaltung in den letzten 15 Jahren deutlich öfter und für zahlreiche Themenfelder ermöglicht. Das sind erst Schritte in diese Richtung. Gleichzeitig bleiben diese oft auf der Ebene von einzelnen Projekten hängen und sind selten in einer wirklich neuen Governance eingebettet. Wie eine solche Einbettung denkbar ist und in dem Rahmen dieses Projektes diskutiert und entwickelt wurde, wird im Folgenden beleuchtet.

2.4 Lokale Governance verstehen und neu denken

Während die Verwaltung, wie dargestellt, in ihrem Ursprung vor allen Dingen mit der Ausführung von Prozessen und im weiteren Verständnis mit der Optimierung von Verwaltungsprozessen und gesellschaftlichen Strukturen betraut war, sind die heutigen Herausforderungen deutlich komplexer und eher transformatorische Aufgaben.

Der Umbau der Wirtschaft zur Treibhausgasneutralität, die Erneuerung der Demokratie, die Gestaltung unserer Städte unter den Vorzeichen des demografischen Wandels, der Globalisierung und der Digitalisierung, sind komplexe transformatorische Aufgaben, die unser Gemeinwesen grundsätzlich verändern werden und nach neuen Formen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit rufen. Gesellschaftliche Silos und Linienorganisationen helfen uns dabei ebenso wenig wie die Optimierungsmodelle des Neuen Steuerungsmodells. Stattdessen benötigen wir ein neues Paradigma für Verwaltungshandeln, das auf Gemeinwesen orientierte gesamtgesellschaftliche Zusammenarbeit setzt, Entwicklungsprojekte und Vorhaben gesellschaftlicher Akteure in den Mittelpunkt des Handelns stellt und neue transparente Möglichkeiten der Teilhabe, des partizipativen Gestaltens und der Kokreation ermöglicht.

Während die Governance-Theorie meist auf der Makroebene ansetzt und diese beschreibt, gewinnt die konkrete Ausgestaltung auf der lokalen Ebene zunehmend an Relevanz für die gesellschaftliche Transformation. Denn diese Ebene ist entscheidend für die Entwicklung von Lösungsideen und Antworten, auch auf große globale Herausforderungen, da hier die Menschen konkret mit den Auswirkungen des Wandels konfrontiert sind.

Doch wie organisiert sich diese Entwicklung von gemeinsamen Lösungen? Welche Strukturen braucht es, um die Entwicklung nachhaltiger Lösungen nicht nur zu ermöglichen, sondern auch zu fördern? Genauer gefasst: Wie muss eine lokale Governance strukturiert sein, um transformativ wirksam zu werden?

Um sich diesen Fragen zu nähern, wird im Folgenden das Konzept der Governance und insbesondere der lokalen Governance beleuchtet.

Sprechen wir von lokaler Governance, meinen wir damit die kommunale Ebene, also das Zusammenwirken der Kommunalpolitik, der Verwaltung und Zivilgesellschaft auf kommunaler Ebene, die an der Gestaltung öffentlicher Aufgaben mitwirken. Sie orientiert und organisiert sich eng an den lokalen Bedürfnissen, also dem gelebten Alltag der Menschen. Durch diesen direkten Alltagsbezug ergeben sich hier konkrete Möglichkeiten, aber auch Forderungen nach Bürger*innenbeteiligung und damit für Ansätze von partizipativer Governance (Möltgen-Sicking und Winter 2019, S. 27). Obwohl Bürger*innenbeteiligungsformate in den letzten zwei Jahrzehnten auf kommunaler Ebene immer weiter etabliert wurden, vorrangig als Instrument für eine erweiterte Legitimation und als Teil einer Bestrebung nach weiterer Demokratisierung, wird eine wirkliche Mitgestaltung und Mitentscheidung hierüber bisher selten realisiert (Möltgen-Sicking und Winter 2019, S. 105).

Das Verständnis von Governance im Gegensatz zum herkömmlichen Government-Ansatz, durch den Politik und Verwaltung nach wie vor geprägt sind, macht deutlich, dass sich durch dieses Verständnis von Steuerung und Regierung nicht nur die Gestaltung von Lösungen auf weitere Akteure verteilt. Es findet auch eine Diffusion von Verantwortung und letztendlich Macht von Politik und Verwaltung in ein größeres Netzwerk statt. Dies bedeutet gerade für die Verwaltung, die als gestaltende Institution und als Intermediär zwischen Politik und Zivilgesellschaft eine Schlüsselrolle einnimmt, eine grundlegende Änderung. Für sie ergibt sich in diesem Geflecht aus Akteuren nicht nur ein neues Rollenprofil, sondern auch ein neues Selbstverständnis.

Im Kontext der Transformation und der Herausforderungen, die insbesondere auf die lokale Ebene zukommen, stellen sich vor diesem Hintergrund zwei grundlegende Fragen:

- Wie muss eine lokale Governance gestaltet werden, damit sie den Herausforderungen der komplexen Transformationsthemen gewachsen ist und Räume für eine nachhaltige Lösungsgestaltung bietet?

- In Bezug auf die Verwaltung: Wie sieht ein neues Selbstverständnis für die Verwaltung in diesem Kontext aus? Welche Transformation muss die Verwaltung selbst durchleben, um transformativ wirken zu können?

2.4.1 Neuere lokale Governance Modelle

Es ist nicht so, dass es nicht schon zahlreiche Vorschläge für bessere kommunale und damit lokale Governance gäbe, die die multiplen Transformationen unserer Zeit adressieren.

Im Feld der nachhaltigen Entwicklung sind beispielsweise die Agenda21 (Vereinte Nationen 1992) sowie die daraus abgeleitete Leipzig Charta (BMUB 2007), trotz mancher Kritik an der tatsächlichen Wirkung, ein Referenzpunkt für Ansätze und Impulse für eine partizipativer Governance auf lokaler Ebene.

Erstere fordert im Kontext der nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung ganz klar die Beteiligung lokaler Akteure und heben damit die Bedeutung von Kommunen und damit auch die kommunale Verwaltung als zentrale Ebene nachhaltiger Entwicklungen hervor.

Darauf baut die Leipzig Charta auf und betont auch für den deutschen Kontext die Notwendigkeit einer Kooperation von Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und formuliert damit das Leitbild hin zu einer vernetzten Governance, die Themen wie Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe versteht (Leipzig Charta 2007). Schaut man auf die Entwicklung seit der Charta, kann festgehalten werden, dass diese einen wichtigen Impuls gegeben hat und daraus einige Initiativen und Projekte erfolgreich hervorgegangen sind.

Die Neue Leipzig Charta untermauert die Notwendigkeit einer transformativen Kraft der Städte in den Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie; sie integriert die Digitalisierung als Querschnittsthema. Für die kommunale Governance schlägt die Charta städtische Koproduktion, Kontextualität, Gemeinwohlorientierung und Partizipation als Lösungsansätze vor (Schweitzer 2021). Daraus entsteht der Anspruch, dass Beteiligung und Kollaboration in Zukunft tatsächlich transformativ wirken und nicht auf symbolische Mitwirkung reduziert werden dürfen. Man könnte sogar argumentieren, dass die Neue Leipzig Charta auf den Ebenen Quartier, Kommune und Region eigene Governance-Ansätze vorschlägt, indem sie städtische Koproduktion, Gemeinwohlorientierung, Beteiligung und Kontextualität als Lösungsansätze vorschlägt und für die Schaffung übergeordneter Programme, Gesetze und Instrumentarien plädiert.

Anknüpfen an diese bekannten und internationalen Leitbilder und deren Ansätze und Impulse wurden im Rahmen dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt konkrete Modellansätze zur partizipativen und kokreativen Governance beleuchtet. Dabei wurden diese einerseits mit bereits bestehenden Modellen kontrastiert und gleichzeitig Entwürfe für Modelle, die aus der Arbeit des IPGs und der Reformagentur vorhanden sind, diskutiert und weiterentwickelt. So wurde zum Beispiel im Rahmen der Berliner Digitalstrategie (Gemeinsam Digital: Berlin) von Jascha Rohr und Michael Pachmajer ein internes Papier entwickelt, indem eine Gegenüberstellung des neuen Steuerungsmodells zu einer kokreativer Governance entworfen wurde:

Tabelle 1: Vergleich: Neues Steuerungsmodell und kokreative Governance

Neues Steuerungsmodell	Kokreative Governance
operativ	transformativ
Verfahrensorientierung	Prozessorientierung

Neues Steuerungsmodell	Kokreative Governance
Vorgänge als zentrale Steuerungsobjekte	Projekte als zentrale Gestaltungsobjekte
Effizienzorientierung	Wirkungsorientierung
Marktorientierung und Serviceorientierung	Gemeinwohlorientierung und Möglichkeitsorientierung
Kunden und Kundennähe	Beteiligte Bürger*innen und transparente Partizipation
Verwaltung als Unternehmen	Verwaltung als Gemeinwesenorganisation
privatwirtschaftliche Managementmethoden	designorientierte Gestaltungsmethoden
dezentrale Führungs- und Organisationsstrukturen	Offene und komplexe Organisationsstrukturen mit wechselnden Verantwortlichkeiten
Privatisierung und Deregulierung	Commoning und Gemeingüterregulierung
Dezentrale Ressourcen- und persönliche Ergebnisverantwortung	Geteilte Ressourcen- & kompetenzorientierte Ergebnisverantwortung
Marktorientierung sowie Einführung von Wettbewerbselementen	Gemeinschaftsorientierung und Kollaborationselemente

Diese Gegenüberstellung zeigt deutlich auf, dass eine strukturelle Veränderung der Verwaltung hin zu einer, die in einer Governance-Struktur funktioniert, auch einen paradigmatischen und kulturellen Wandel mit sich bringen muss, um eine wirkliche Transformation zu vollziehen.

Um sich in einem weiteren Schritt der Analyse den Ansatzpunkten für eine strukturelle und kulturelle Transformation zu nähern, wurden die Governance-Modelle „Kokreative Kommune“ (IPG) und „Demokratiapolitik“ (Reformagentur) analysiert und diskutiert.

Beide Modellentwürfe wurden auf Grundlage von theoretischer Auseinandersetzung mit Governance und Demokratie sowie praktischen Erfahrungen aus den der Begleitung und Gestaltung zahlreicher partizipativer Prozesse genau an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft entwickelt.

Kokreative Kommune

Die Governance-Typologie des IPGs basiert dabei auf dem Feld-Prozess-Modell und ist das Leitbild oder Framework der Kokreativen Kommune. Dieses intendiert eine Abgrenzung zum Neuen Steuerungsmodell und eine Transformation hin zu einer wie oben umrissenen kokreativen Governance. Ziel ist es, zu einer anderen gemeinwohlorientierteren direkt demokratischeren und insbesondere kokreativen Zusammenarbeit vor Ort zu finden. Zur Bewältigung transformatorischer Aufgaben in allen thematischen Belangen geht es darum, Kommunen zu ermöglichen mit ihren Stakeholdern zu innovativen und gestaltenden Treibern eines positiven Wandels zu werden.

Im Zentrum steht dabei die Verstetigung und Institutionalisierung derzeitig punktueller partizipativer Verfahren im gesamten politischen und administrativen Governance-Prozess vor Ort, z. B. durch die Einrichtung fester deliberativer Räte und Foren, etablierter und räumlich verorteter Bürgerwerkstätten und generell der Etablierung, Konsolidierung und Ausrichtung

direktdemokratischer partizipativer Gestaltungsprozesse im Zentrum kommunalen Handelns und Entwickelns.

Die Kokreative Kommune stellen wir uns als ein Governance-System vor, dass die klassisch formale Gewaltenteilung (Exekutive, Legislative, Judikative) vor Ort erweitert um die informellen Gewalten: Produktive, Kreative, Diskursive und Edukative. Diese formellen und informellen Gewalten finden sich auf unterschiedlichen, aber miteinander verbundenen und zusammenarbeitenden Ebenen wieder.

Auf der oberen Ebene finden sich Politik und Verwaltung, die in der Regierungs- und Umsetzungsverantwortung sind. Auf einer unteren Ebene befindet sich die Zivilgesellschaft. Wirtschaft, Kultur, Medien und Wissenschaft werden als intermediäre Akteure auf der Ebene der Zivilgesellschaft gesehen, da sie auf dieser als organisierte Akteure agieren.

Zwischen diesen beiden Ebenen wird in dieser Governance-Struktur die entscheidende Ebene eingezogen, auf der die Prozesse, Räume und Ressourcen, die es braucht, damit beide Ebenen zusammenarbeiten und eine Governance-Kultur entsteht, angeordnet sind.

Damit legt dieses Modell einen Fokus auf die noch zu entwickelnden Strukturen. In Verbindung mit dem zu Grunde liegenden Feld-Prozess-Modell werden die Prozesse, die auf der Zwischenebene gesehen werden, als kokreative und generative Prozesse zwischen den unterschiedlichen Akteuren gesehen und gerahmt.

Demokratiepolitik

Aus der Arbeit der Reformagentur gibt es das Modell der „Demokratiepolitik“, welches ähnlich wie die Kokreative Kommune einen Entwurf für eine prozedurale Governance darstellt.

Dieses Modell hat die Intention, eine erweiterte Sichtweise auf Demokratie, die über den klassischen Fokus auf Wahlen und Institutionen hinausgeht, zu ermöglichen und aufzuzeigen, dass Demokratie ein lebendiger Prozess ist. Dieser Prozess fasst das Zusammenspiel bzw. die Zusammenarbeit vielfältiger gesellschaftlicher Akteure und Umgebungen. Für das dauerhafte Gedeihen einer demokratischen und nachhaltigen Gesellschaft ist eine kontinuierliche Beteiligung und Kommunikation aller Gruppen erforderlich, um gesellschaftliche Teilhabe und gedeihliche Entwicklung zu fördern.

Dieses Modell unterscheidet ebenfalls in zwei Ebenen zwischen Verwaltung und Politik sowie der Zivilgesellschaft und identifiziert zwölf zentrale Schnittstellen, die als entscheidende Koordinations- und Kontrollpunkte für das nachhaltige Funktionieren demokratischer Strukturen wirken. Diese liegen zwischen diesen Ebenen und definieren darüber Rollen und Einbindungen von intermediären Akteuren.

Hier liegt eine bewusste Herausforderung im System: Obwohl das Volk formal der Souverän ist, entsteht durch die Repräsentation eine Distanz zwischen Bevölkerung und politischer Entscheidung, die es aktiv zu überbrücken gilt. Parteien, Verbände und Medien agieren als Brücke, reichen jedoch allein nicht aus für eine resiliente Demokratie. Wesentlich ist vielmehr eine Koproduktion des Gemeinwohls, in der das Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Gruppen institutionalisiert wird.

Das Demokratiepolitikmodell rückt damit neben dem klassischen Politikkreislauf – von Meinungsbildung über Gesetzgebung bis Implementierung – auch die Einbindung von marginalisierten Gruppen, nachgeordneten und übergeordneten politischen Ebenen, generationenübergreifende Perspektiven sowie den verantwortungsvollen Umgang mit Vergangenheit und Zukunft in den Fokus. Eine Besonderheit ist die systematische Berücksichtigung neuer Herausforderungen wie die Integration digitaler Möglichkeiten für

Beteiligung und Verwaltungssteuerung oder die Reflexion gesellschaftlicher Werte. Jede der benannten Schnittstellen – von Konsultieren über Koordinieren, Kooperieren bis Digitalisieren – steht für einen spezifischen Aufgabenbereich, dessen Funktionieren zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung der Demokratie beiträgt.

Im Abgleich und der Diskussion beider Modelle, zeigt sich, auch wenn sie sich in der Darstellung, bspw. hinsichtlich der Schnittstellen und der gezogenen Zwischenebene unterscheiden, ergibt sich eine gemeinsame grundlegende Erkenntnis: Auch wenn erste Erfahrungen mit neuen Governance-Formaten existieren (z. B. Public-Privat-Partnership, Beteiligungsleitlinien), gibt es bislang nur vereinzelt formalisierte Prozesse, meist sind die Governance-Räume noch informell. Es bedarf gezielter Entwicklung konkreter Werkzeuge, Methoden und einer Kultur, die Verwaltung zu einer gestaltenden, transformatorischen Kraft macht. Es stellen sich also weithin und im Rahmen dieses Prozesses die Fragen:

- ▶ Wie kann diese Governance-Ebene bzw. die Räume, die über die Schnittstellen sichtbar werden, gestaltet werden?
- ▶ Welche konkreten Werkzeuge und Methoden braucht es und darüber hinaus, wie kann eine Kultur etabliert werden, die der Verwaltung eine gestaltende und damit transformative Arbeit und Wirkung ermöglicht?

Diese Fragestellungen haben wir bereits in einer frühen Phase des Forschungsprojektes gestellt, im weiteren Verlauf des Projektes immer wieder aufgeworfen und mit unseren Ergebnissen abgeglichen.

Zur Einordnung in den Gesamtkontext des Projektes wird im Folgenden vor diesem Hintergrund noch einmal genauer beleuchtet, wie die grundsätzliche Frage nach einer anderen Form von Governance in den Feldern Nachhaltigkeit und Digitalisierung aufkommt und bisher diskutiert und exploriert wird.

2.5 Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Demokratie als Treiber neuer Governance

Wie bereits in der Einleitung aufgeworfen, sind die Themenfelder Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Demokratie die zentralen Treiber aktueller gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Gleichzeitig stellen sie auf Grund ihrer Komplexität und gesamtgesellschaftlichen Relevanz besondere Ansprüche an das Verwaltungshandeln im Umgang und der Gestaltung. Sie überschreiten, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln angeschnitten, bisherige Ressortlogiken und Zuständigkeitsgrenzen und verlangen eine andere Art der Governance für eine vernetzte Gestaltung auch im Umgang mit steigenden Unsicherheiten. Im Folgenden wird anhand dieser zentralen Transformationsfelder exemplarisch herausgearbeitet, welche Anforderungen, Notwendigkeiten und Ansatzpunkte für neue lokale Governance-Modelle bestehen.

2.5.1 Nachhaltigkeit in Bezug auf die Sustainable Development Goals und planetare Grenzen

Nachhaltigkeit ist seit den 90er Jahren ein normatives Leitkonzept in der Politik, Wirtschaft und Verwaltung und wird seitdem über unterschiedliche Modelle und Konzepte diskutiert. Ein seit 2009 durch eine internationale Forschungsgruppe um Johan Rockström aufgestelltes und seitdem etabliertes Konzept zur Erforschung und Beschreibung der Klimakrise ist das der planetaren Grenzen. Es beschreibt neun ökologische Belastungsgrenzen, die ein resilientes und stabiles Erdsystem sichern sollen und zugleich die Grenzen aufzeigen bei deren Überschreitung

irreversible Schäden auftreten können (Rockström et al. 2009). Der aktuelle Stand von 2023 zeigte, dass sechs der neun Grenzen bereits überschritten sind, was dadurch verschärft wird, dass die neun Grenzen nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich im Ökosystem auch gegenseitig bedingen (Richardson et al. 2023). Damit kann das Überschreiten einer Schwelle auch das Überschreiten einer weiteren auslösen oder bedingen. Dieses Modell, hinter dem komplexe und aufwändige Forschungs- und Erhebungsverfahren stehen, zeigt gleichzeitig einfach zugänglich und plastisch auf, dass wir uns bereits außerhalb eines sicheren Handlungsrahmens befinden und gleichzeitig, dass genauso wie die neun Grenzen ineinandergreifen, auch entsprechende Gegenmaßnahmen vernetzt zu erarbeiten sind und funktionieren müssen. Denn die Einhaltung der planetaren Grenzen auf ökologischer Ebene sind die Grundvoraussetzung und Basis auch für eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung.

Während die planetaren Grenzen klare Leitplanken auf ökologischer Ebene definieren, sind die Sustainable Development Goals der Agenda 2030, die 2015 von der UN-Vollversammlung verabschiedet wurden, ein politisch prägendes Rahmenwerk zur nachhaltigen Entwicklung auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene (United Nations 2015). Die siebzehn definierten Ziele geben einen globalen Orientierungsrahmen und einen umfassenden Fahrplan für eine nachhaltige Entwicklung im Rahmen der planetaren Grenzen. Beide Konzepte ermöglichen auch einen Übertrag bzw. eine Operationalisierung auf die regionale und kommunale Ebene, und bieten somit einen Bezugsrahmen für lokale Nachhaltigkeitsanstrengungen.

Mit Blick auf lokale Transformation und insbesondere Governance stechen vor allen Dingen drei Ziele hervor: „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ (Ziel 11), „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“ (Ziel 16) sowie „Maßnahmen zum Klimaschutz“ (Ziel 13) (Bundesregierung o. J.). In diesen werden, nicht nur konkrete Maßnahmen hinzu mehr Nachhaltigkeit, sowohl ökologisch, ökonomisch und sozial definiert, sondern auch die Notwendigkeit vernetzter Strukturen, sowie eine größere Beteiligung zur Gestaltung von nachhaltigen Strukturen in allen Lebensbereichen benannt.

Damit werden durch die SDGs nicht nur Leitplanken definiert, die Verwaltungen eine Orientierungshilfe auf strategischer Ebene geben, sondern die Institutionen werden auch in die Pflicht genommen eine Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft zu ermöglichen. Dies sollen sie sowohl durch das Schaffen von wichtigen Infrastrukturen für einen nachhaltigen Alltag als auch im Sinne einer starken Institution schaffen, die eine Einbindung der Bürger*innen in diese Gestaltung ermöglicht, schaffen.

2.5.2 Nachhaltigkeit als institutionelle und kulturelle Querschnittsaufgabe der Verwaltung

Wie bereits unter 2.2.1 angeschnitten ist längst klar, dass Nachhaltigkeit eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist, die nicht rein der Umweltpolitik oder den entsprechenden Verwaltungen überlassen werden kann, sondern in allen Bereichen eine Rolle spielt. Wichtig ist uns an dieser Stelle noch einmal eine These in Bezug auf die Rolle der Verwaltung herauszuarbeiten: Die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft erfordert eine kulturelle Infrastruktur und institutionelle Ermöglichung.

Das meint zum einen, dass es ein gesamtgesellschaftliches Verständnis für eine nachhaltige Transformation braucht, aber eben auch eine Infrastruktur, die die stetige Gestaltung und Erarbeitung von passenden Maßnahmen und neue Routinen im Umgang mit den komplexen Herausforderungen ermöglicht. Zum anderen meint es, dass es auf Ebene der Institutionen Räume und Ressourcen für diese Etablierung braucht. Aus einer historischen Analyse von

Transformationsprozessen leitet die WBGU unter anderem ab, dass, da sich Transformationsprozesse nicht steuern lassen, der Staat eine wichtige Rolle dabei spielt, zum einen „Impulse für die richtige Weichenstellung zu setzen“ (WBGU 2011, S. 114) sowie den Prozessen dann „durch eine entsprechende Rahmensetzung eine Entfaltungsmöglichkeit in eine bestimmte Richtung zu eröffnen“ (WBGU 2011, S. 114). In Bezug auf die Governance und auf die kulturelle Infrastruktur, die auch das Schaffen von Akzeptanz ermöglicht, stellt die WBGU fest, dass es wichtig ist, dass Bürger*innen und insbesondere Pionier*innen des Wandels eine starke Einbindung und Berücksichtigung erfahren (WBGU 2011, S. 114 f.). Diese positive Wirkung einer Einbindung von lokalen Akteuren auf allen Ebenen sowie eine Mitgestaltungsmöglichkeit bestätigen sich auch in einer Analyse von vierzehn Transformationsbeispielen, die vom Wuppertal Institut im Hinblick auf ihre Gelingensfaktoren hin analysiert wurden (Bahn-Walkowiak et al. 2025, S.13 f.). Um Transformationsprozesse zu ermöglichen, statt zu steuern, ist es zudem entscheidend, dass „(...) die Behörden neue Fähigkeiten und Verfahren der Politikgestaltung und -beteiligung entwickeln, die die Vorausschau, das Experimentieren, die Bewertung und die Interaktion mit den verschiedenen Interessengruppen sowie Organisationsstrukturen im Sinne der Nachhaltigkeitstransformation weiterentwickeln und zum Standard machen.“ (Bahn-Walkowiak et al. 2025, S. 17). Kurzgefasst: neue Formen der Governance entwickeln, die eine kollaborative Zusammenarbeit ermöglicht und kulturell einführt.

Weitere Faktoren, die bei dem untersuchten Beispielen zu einer Skalierung aus der Nische herausgeführt haben, waren eine sichere und langfristige Finanzierung, sowie eine Anschlussfähigkeit und geringe Konfliktwahrscheinlichkeit, wobei diese vor allen Dingen eine einfachere und damit schnellere Einführung von neuen Maßnahmen ermöglichen (Bahn-Walkowiak et al. 2025, S. 14). Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob das Achten auf Anschlussfähigkeit und geringe Konfliktwahrscheinlichkeit wichtige strukturelle Transformationen vermeidet (Bahn-Walkowiak et al. 2025, S. 16.). Vielmehr ist es wichtig, wie oben aufgezeigt, dass sowohl die Verwaltungen sowohl auf kommunaler als auch auf Länder- und Bundesebene die Rolle als Ermöglicher aktiv einnehmen, um auch über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gehen zu können und zivilgesellschaftliche Initiativen zu unterstützen und so nach und nach einen Wandel der Strukturen zu schaffen, die die neue kulturelle Infrastruktur darstellen (Thomas und Norck 2023, S. 425).

Etwas später einsetzend, aber mit umso größerer Geschwindigkeit, kommt zu diesem drängenden Transformationsfeld die Digitalisierung hinzu. Diese wird sowohl als Herausforderung, aber auch als große Chance zunächst primär für eine strukturelle Transformation diskutiert. Wie diese aber auch als Treiber für eine kulturelle Transformation im Bereich der Governance gedacht wird, wird im Folgenden dargestellt.

2.5.3 Digitalisierung als Chance und Herausforderung für transformationsoffene Verwaltung

Wie bereits in der Einleitung festgehalten, wurden in den vergangenen Jahren die Anforderungen und Ziele für eine gelingende digitale Transformation des Staates ausreichend diskutiert und definiert. Es stellt sich also vielmehr die Frage, wie diese Transformation gestaltet werden kann und damit auch in diesem Bereich die Frage nach einer passenden Governance. Denn die digitale Transformation verändert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch unsere Kommunikationsstrukturen, Entscheidungswege und Erwartungen an das staatliche Handeln. Die Verwaltung muss nicht nur selbst digitaler werden, sondern die Digitalisierung souverän, gesamtgesellschaftlich gestalten. Diese kann nur transformativ genutzt werden bzw. wirken,

wenn sie demokratisch gerahmt, gemeinwohlorientiert und nutzer*innenzentriert gestaltet wird. Welche Voraussetzungen müssen also dafür geschaffen werden?

Während bei Digitalisierung zuerst an digitale und technische Kompetenzen für die Einführung, Nutzung und Entwicklung von digitalen Werkzeugen und Strukturen gedacht wird, zeigen aktuelle Analysen und Berichte zwar, dass diese in Verwaltungen noch weiter ausgebaut werden müssen, aber diese oft nicht das große Hemmnis sind. Wesentlicher sind vielmehr fehlenden Prozessen und Strukturen, die neue Arbeitsweisen ermöglichen und damit Raum für Innovation und Transformation öffnen (Dienel et al. 2023, S. 111, Hölterhoff et al. 2019, S. 21). Auch Tombeil und Hermann (2023) identifizieren in ihrem Bericht zu „Nicht-technologischen Trends in der digitalen Transformation auf kommunaler Ebene“ neue Formen Zusammenarbeit und transformationsgerechte Kompetenzen und Kapazitäten als eine Voraussetzung für eine gelingende Transformation im Kontext der Digitalisierung. Damit rücken kulturelle und organisatorische Infrastrukturen in den Vordergrund, deren Bedeutung oftmals unterschätzt wird.

Gleichzeitig wird die Bedeutung dieser besonders offensichtlich, wenn man sich die oben beschriebenen historischen gewachsenen und nach wie vor starren Strukturen der Verwaltung vor Augen führt. Im „Trendreport Digitaler Staat“ (2019) werden diese mit Bezug auf die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie „[...] als zentrale Schwäche der Verwaltung“ (Hölterhoff et al. 2019, S. 20) im Kontext der Digitalisierung gesehen. Denn diese Strukturen wirken sich auch auf die Zusammenbeitskultur auf und stehen offenen Spielräumen, einer guten Fehlerkultur und freierem und kreativen Arbeiten, entgegen. Und genau die braucht es für Innovation, aber vor allen Dingen auch für Transformation (Hölterhoff et al. 2019, S. 21).

Daraus abgeleitet zeigt sich, dass es für einen Wandel dieser Strukturen, der eigentlich mit der Einführung von neuen digitalen Werkzeugen einhergehen muss, vor allen Dingen Kompetenzen in der Personalentwicklung und im organisationalen Lernen braucht. Diese sichern ab, dass die kulturelle Ebene der Zusammenarbeit mitgedacht wird. Nur wenn Lernprozesse, Strukturen und Fähigkeiten auf dieser Ebene mitentwickelt werden, kann die digitale Transformation in Verwaltungen nachhaltig gelingen (Dienel et al. 2023, S. 111; Tombeil et al. 2023, S. 18 ff.).

Geht man noch weiter und verbindet dieses Feld mit dem der Nachhaltigkeit, wie es auch der WBGU in seinem Hauptgutachten zur Digitalisierung formuliert, bedarf es „[u]m Gestaltungsfähigkeiten überhaupt herzustellen, [...] eines Modernisierungsschubes in all den genannten Bereichen, um digitale Kompetenzen zu schaffen und diese mit den Anforderungen der Nachhaltigkeitstransformation zu verbinden.“ (WBGU 2019, S.9).

2.5.4 Demokratie als wichtiger Treiber für Transformation

Das dritte Feld - die Demokratie - ist insbesondere für die Transformation von Governance-Prozessen von zentraler Bedeutung. Während die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit klare inhaltliche und strukturelle Ziele vorgeben, bietet die Demokratie den normativen und prozeduralen Rahmen für die gesamtgesellschaftliche verhandelt und legitimiert werden. Damit bietet sie auch die Grundlage für transformative Entwicklungen in unterschiedlichsten Feldern.

An dieser Stelle nur verkürzt und mit Fokus auf die zentralen Treiber für eine Transformation in diesem Bereich dargestellt, gibt es zwei zentrale Dynamiken: Zum einen der aktuell viel diskutierte Rückgang des Vertrauens in das bestehende System und die Institutionen. Zum anderen haben sich zum Teil auch in einer Reaktion auf diese Dynamik in den vergangenen Jahrzehnten partizipative Formate und zivilgesellschaftliches Engagement als wichtige Elemente breiter etabliert und die Möglichkeiten für Beteiligungen deutlich erweitert.

Beide Dynamiken haben Auswirkungen auf die Governance sowohl konkret vor Ort als auch auf der Systemebene. Sie bieten Anlass und erhöhen den Druck die gesamtgesellschaftliche Governance mit all ihren Akteuren im Rahmen der demokratischen Grundordnung zu überdenken.

Demokratische Beteiligungsverfahren, wie Bürgerräte und partizipative Prozesse, wie sie bisher durchgeführt werden, sind dabei ein wichtiges Element, um mögliche Innovationen zu testen. Gleichzeitig führen sie in ihrer jetzigen Form, als Einzelverfahren und Modellprojekte noch nicht zu einer Transformation des Systems. Dafür fehlt eine strukturelle Einbindung in eine Governance, die eine kontinuierliche Mitwirkung der Zivilgesellschaft und weiterer Stakeholder gestaltet und kultiviert (Merkel et al. 2021, S.16,27).

Gerade hier spielt die öffentliche Verwaltung eine Schlüsselrolle: Sie muss sich öffnen und ihren Umgang mit Ergebnissen aus solchen Verfahren überdenken und neugestalten, um eine sinnvolle und wirksame Anschlussfähigkeit zu ermöglichen (Hill 2005; Hummel 2013). Denn wie sich auch in das vorangegangene Kapiteln zeigt, erfordern die Lösungen der Herausforderung eine zum einen Governance, die ein Zusammenspiel von Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Zum anderen brauchen die Herausforderungen, vor denen die Demokratie steht, eine Governance, die offen, inklusive und transparente Entscheidungsprozesse ermöglicht.

2.6 Ansätze und Bedingungen gelingender Verwaltungstransformation

Wie die vorangegangene Darstellung zeigt, ist Verwaltungstransformation genauso wie die Themenfelder, durch die sie maßgeblich getrieben wird, kein abstrakter Zielzustand, sondern ein prozesshaftes Geschehen. Dieses braucht konkrete Praktiken, Formate und institutionelle Spiel- und Experimentierräume. Erst durch eine strukturelle und kulturelle Einbettung, sowie methodische Begleitung kann Transformation hier gelingen. Dabei geht es, wie aufgezeigt, nicht nur um Innovation, sondern um einen institutionellen Lernprozess der Verwaltung und ihrer Mitarbeitenden.

Aus bereits initiierten Lern- und Transformationsprozessen lassen sich Erkenntnisse ziehen, warum Transformation scheitert und welche Ansätze und Praktiken bisher funktioniert haben. Diese werden im Folgenden zum Abschluss des theoretischen Kontextes zusammenfassend dargestellt.

2.6.1 Gründe für Nicht-Transformation

Wie aus den vorherigen Kapiteln hervorgeht, steht die aktuelle Verwaltungsstruktur und -kultur in ihrer aktuellen Verfassung in vielen Punkten konträr zu dem, was Innovationen und vor allen Dingen Transformationen brauchen. Das trifft insbesondere auf die Bereiche, in denen sie über das reine Verwalten und Durchsetzen hinausgehen muss, um gesamtgesellschaftliche Strukturen zu schaffen. Wie anhand der Felder Digitalisierung und Nachhaltigkeit aufgezeigt, steigt nicht nur der Handlungsdruck, Lösungen und Innovationen zu entwickeln, sondern auch der Druck Strukturen zu ändern, um zielgerichteter und gesamtheitlicher ins Handeln zu kommen.

Aus Analysen zu bisherigen Entwicklungen der Verwaltung sowie bisherigen Initiativen lassen sich unterschiedliche Gründe zusammenfassen, warum eine Transformation dieser Strukturen bisher nur in kleinen Teilen funktioniert, beziehungsweise, woran diese oftmals scheitert:

- Strukturelle Barrieren, insbesondere durch hierarchische und ressortbezogene Strukturen (Dienel et al. 2023, S. 115)
- Kulturelle Barrieren, die zum Teil aus den strukturellen Barrieren folgen, da diese beispielsweise eine bereichsübergreifende Arbeit nicht vorsehen und sich damit auch in der

Zusammenarbeitskultur wenig widerspiegelt. Außerdem zeigt sich, dass oftmals eine risiko- und fehlervermeidende Haltung vorherrscht, die es zum Teil für Transformationsprozesse bedarf (Beck et al. 2017, S. 27; Dienel et al. 2023, S. 95, 121f.).

- Mangelnde Beteiligung von Mitarbeitende an Veränderungen. Diese werden oftmals hierarchisch entschieden und umgesetzt, was zu einer mangelnden Akzeptanz und damit Durchführung auf der Arbeitsebene führt (Achleitner et al. 2024, S. 15). Außerdem bieten gerade im Bereich der Digitalisierung oftmals bereit gestellte Regelwerke oder Formate keine ausreichende Unterstützung. Gleichzeitig werden oftmals auch neue Formate oder Prozesse eingeführt, ohne alte Strukturen auszusortieren (Dienel et al. 2023, S. 121).
- Im Zusammenwirken der föderalen Ebenen, die unterschiedlichen Einfluss auf die Transformation der Verwaltung haben, zeigt sich, dass es keine ausreichende Koordination gibt. Oftmals gibt es Anforderung des Bundes an Kommunen, die dafür keine entsprechenden Ressourcen zur Verfügung haben (Beck et al. 2017, S. 13.f.).

Diese Sammlung von Faktoren ist sicher nicht abschließend, aber aggregiert einige der Kernherausforderungen, vor denen die Transformation der Verwaltung steht und die aufzeigen, dass der Wandel dieser Strukturen komplex ist und auf unterschiedlichsten Ebenen ansetzen kann und muss. Im Rahmen des Projektes wurden in der ersten Phase unterschiedliche Ansatzpunkte zum einen auf ihre Praxisrelevanz geprüft (siehe 3.4.1.5) und zum anderen darauf hin, welche im Rahmen des Projektes untersucht und angegangen werden können, ohne dabei den Einfluss der anderen nicht mitzudenken.

2.6.2 Bedingungen gelingender Transformationsprozesse

Genauso wie es bereits Erkenntnisse darüber gibt, vor welchen Herausforderungen Transformationsprozesse stehen, so gibt es auch bereits einige Erkenntnisse darüber, welche Faktoren Transformationsprozesse begünstigen. Sie liegen auf struktureller, kultureller und methodischer Ebene. Einige der Faktoren wurden bereits in den Kapiteln sichtbar. Diese werden an dieser Stelle noch einmal im Überblick zusammengeführt, zum Teil ergänzt und eingeordnet.

Grundsätzlich beziehen sich diese Faktoren alle darauf Transformation als Governance-Aufgabe zu verstehen. Denn wie sich zeigt, braucht es um mit der „Unsicherheit, Komplexität, Vielfalt und Dynamik als neue Bedingungen des staatlichen Handelns“, umzugehen, Zusammenarbeitsformen, „die einerseits der Vielfalt gerecht werden und diese andererseits gleichzeitig als Ressource nutzen.“ (Hill 2005, S. 571).

Demokratische Innovationsformate als Governance-Experimente und die Rolle von intermediären Akteuren

Auf der Ebene der demokratischen Systeme wurden zwei Faktoren, die in Bezug auf das Forschungsprojekt interessant sind, ausgemacht:

- innovative, partizipative Formate, mit denen es gelingt, dauerhafte Räume für ergebnisoffene Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen zu schaffen.

Ein Beispiel dafür ist das „forum 1.5“, wo eine Transformationsplattform an der Universität in Bayreuth konzeptioniert und getestet wird. Im Unterschied zu herkömmlichen Beteiligungsverfahren und ihren Strukturen ist es hier gelungen, ein Netzwerk bzw. eine Infrastruktur für Akteure aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu schaffen. In dafür eingerichteten Räumen arbeiten sie gemeinsam an Themen, die auf das Gesamtziel – in diesem Fall die Erreichung des 1,5 Grad Ziels in Bayreuth – einzahlen. Dabei bezieht sich das Konzept auf die Multi-Level-Perspektive, indem es zunächst eine Stärkung von Pionier*innen

fokussiert und in einem nächsten Schritt schaut, wie das Entstandene aus der Nische hinaus in die Breite getragen werden kann (Miosga et al. 2023, S. 65f.).

Dieser Prozess und der Aufbau einer Netzwerkstruktur wird als ein offener, lernender Prozess verstanden, der es ermöglichen soll, Akteure gleichberechtigt einzubinden. Mit dem „forum 1.5“ wurden institutionalisierte Räume geschaffen, in denen alternative Zukunftsbilder, Handlungsoptionen und lokale Lösungen kollektiv entwickelt und erprobt werden können (Miosga et al. 2023). Nicht nur durch den Aufbau eines Netzwerks und der Infrastruktur für den Austausch, sondern auch durch die Haltung bzw. den Modus des Experimentierens und des Sich-Einlassens auf einen Prozess wird Governance hier nicht als Kontrolle oder Steuerung von oben gesehen und gelebt, sondern als ein Aushandlungsprozess entlang eines klaren Ziels und damit einem normativen Kompass.

► Intermediäre Akteure

Intermediäre Akteure schaffen Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Strukturen und Akteursgruppen. Diese Akteure können, wie das „forum1.5“, eine Netzwerkstruktur sein, aber auch Einzelpersonen, beispielsweise in der Rolle von Prozessbegleitenden oder Transformationsmanager*innen. Diesen kommt in Transformationsprozessen eine besondere Bedeutung zu, weil sie es ermöglichen zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu übersetzen und zu vermitteln. Durch diese Vermittlung kann gegenseitiges Verständnis und damit Vertrauen aufgebaut und Räume für Austausch und Kooperation geschaffen werden. Im besten Fall unterstützt dies dabei Transformationspotenziale der unterschiedlichen Akteure zu heben und für alle handhabbar zu machen, um die Wechselwirkungen optimal zu nutzen (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung 2020).

Mit dem Blick auf die Digitalisierung zeigt sich zudem, dass diese gerade für das Zusammenwirken von zivilgesellschaftlichem Engagement und den öffentlichen Institutionen einen positiven Effekt haben. Hier können digitale Werkzeuge als intermediäre Strukturen für die Vernetzung oder die Wissensweitergabe unterstützen (Bork und Mason 2019).

Kulturwandel: Haltung, Struktur, Methoden

Unter dem Fokus darauf, was die Gestaltung einer neuen Governance für die Verwaltung bedeutet und welche Bedingungen eine Transformation unterstützen, lassen sich auf der unterschiedlichen Ebene als Kulturwandel zusammenfassen. Dieser Wandel braucht ein Zusammenspiel von Strukturen, Methoden und Haltung. Aus den vorherigen Darstellungen zusammengefasst bedeutet dies folgendes:

- Auf struktureller Ebene wirken vor allen Dingen das Schaffen von Ermöglichungsräumen sowie das Bereitstellen von entsprechenden Ressourcen unterstützend.
- Auf methodischer Ebene sind es vor allen Dingen veränderte Zusammenarbeitsprozesse zugunsten gemeinsamer, agiler Arbeit, die klassische hierarchische Logiken überwinden.
- Auf der Ebene der Haltung, die eine Bedingung für das Schaffen der anderen Ebenen darstellt, sind für transformative Prozesse vor allen Dingen Offenheit und Lernbereitschaft entscheidend. Dazu gehört das Hinterfragen von bestehenden Strukturen sowie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Konflikten, der diese nicht ignoriert, sondern als Ressource nutzt (Achleitner et al. 2024; Bahn-Walkowiak et al. 2025). Diese Haltung braucht jede*r Mitarbeitende, aber muss auch von den Führungskräften gewollt und somit strukturell verankert und ermöglicht werden. Dafür ist, wie im Bereich der Digitalisierung aufgezeigt und auch für alle anderen Bereiche übertragbar, eine gezielte Qualifizierung von

Mitarbeitenden und Führungskräften entscheidend: Neben fachlichem Wissen braucht es Kompetenzen in der Prozessbegleitung, im Management von Unsicherheiten und im methodischen Umgang mit neuen, interdisziplinären Herausforderungen (Hölterhoff et al. 2019; Dienel et al. 2023).

Organisationale Priorisierung und Führung

Ein wichtiger Faktor, der offensichtlich scheint, aber gerade für komplexe Prozesse mit Unsicherheiten und zu Beginn unvorhersehbaren Ergebnissen oftmals nur schwer oder nicht zu erlangen ist: Es braucht eine explizite Priorisierung und Unterstützung durch die Leitungsebene sowie ein klares Mandat, sowohl politisch als auch organisatorisch. Ohne diese Unterstützung finden die Prozesse isoliert und nicht übergreifend statt und es werden nicht die nötigen Ressourcen mobilisiert (Dr. Schrad-Tischler und Dr. Breitingner 2024).

2.7 Synthese: Verwaltung neu denken – auf dem Weg zur transformationsfitten Verwaltung

Bisherige Darstellungen zeigen: die öffentliche Verwaltung steht vor einer doppelten Herausforderung. Sie muss den zunehmenden Transformationsdruck bewältigen, der sich aus gesellschaftlichen, technologischen und politischen Veränderungen ergibt, ist aber gleichzeitig strukturell auf Stabilität ausgerichtet, was oft zu Widerstand gegen tiefgreifende Reformen führt. Daraus ergibt sich auch, dass die klassischen Steuerungsmodelle an ihre Grenzen geraten und durch vernetzte, partizipative Governance-Ansätze ergänzt oder gar ersetzt werden müssen. Die Kernthese ist, dass eine Transformation der Verwaltung nur durch eine gezielte Veränderung der Zusammenbeitskultur möglich ist – sowohl zwischen Verwaltung und Politik als auch zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft. Die Rolle der Verwaltung kann bisher als Moderator*in oder Vollstrecker*in interpretiert werden. Sie sollte aber ein*e aktive*r Gestalter*in sein – ein*e Moderator*in, die Transformationsprozesse in Zusammenarbeit mit Politik und Gesellschaft initiiert und steuert.

Transformation bedeutet einen tiefen Wandel gerade auch auf struktureller und kultureller Ebene. Im Kontrast dazu wird aus der Literatur deutlich, dass Verwaltung in ihrer historisch gewachsenen Grundlogik nicht transformationsfreundlich ist, sondern dazu neigt, sich an bestehende Regeln und Prozesse zu halten, ihre eigene Existenz und Zuständigkeit auszubauen und sich gegenüber externen Einflüssen abzuschotten. Dies wirft gerade mit Blick auf die drei Transformationsfelder Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Demokratie die Frage auf, ob Verwaltung Transformation überhaupt ermöglichen kann, wenn sie selbst in starren Strukturen gefangen ist.

Eine der größten Barrieren für die Transformation der Verwaltung liegt in den etablierten Machtstrukturen. Hierarchien und Bürokratie hemmen Innovation, politische Einflussnahme erschwert Reformen und eine geschlossene Verwaltungslogik verhindert neue Denkansätze. Um Verwaltungsstrukturen so zu transformieren, dass Verwaltung selbst zur Gestalterin von Transformation werden kann, ist tiefgreifender und struktureller Wandel notwendig. Teil davon ist eine gezielte Verteilung von Macht. Die Wege für diese Diffusion umfassen die Öffnung der Verwaltung nach außen, neue, strukturell verankerte Beteiligungsformate sowohl mit der Zivilgesellschaft also auch der Wirtschaft und Politik und einen Wandel im Verständnis Verwaltung als eben nicht geschlossenes System.

Der Druck, der durch die drei Transformationsfelder auf Verwaltungen steigt, führt auch dazu, dass die öffentliche Wahrnehmung von Verwaltung getrübt ist, scheint sie doch nicht in der

Lage, den Herausforderungen adäquat zu begegnen. Andererseits gibt es gerade jetzt ein Zeitfenster für einen längst überfälligen Wandel, das es zu nutzen gilt.

Insbesondere bei der Digitalisierung wird deutlich, dass die Verwaltung nicht nur Nutzer*in, sondern aktive Gestalter*in der nötigen Infrastruktur werden muss. Digitalisierung ist nicht nur die digitale Technisierung der Verwaltung, sondern auch die Veränderung struktureller und kultureller Organisationsdimensionen. Diese zu gestalten ist eine Chance. Wenn sie genutzt wird, ermöglicht die Digitalisierung eine Öffnung der Verwaltung durch interdisziplinäre und sektorübergreifende Zusammenarbeit, wobei Verwaltungswissen durch Expertise aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft ergänzt wird.

Um die Verwaltung zukunftsfähig zu machen, ist es entscheidend, dass sie transformationsfit wird. Die Politik muss dazu ihre Angst vor großen Veränderungen durch Transformationswillen mit Risikobereitschaft und Innovationsfreude ersetzen.

Eine moderne Verwaltung des 21. Jahrhunderts muss sich von ihrer alten Logik lösen und ein neues Selbstverständnis leben: von einer geschlossenen, verwaltenden Bürokratie zu einer offenen, gestaltenden Institution. Dazu gehören mehr Transparenz und Bürger*innenbeteiligung in Verwaltungsprozessen, flexiblere Organisationsstrukturen, die kontinuierliche Veränderung ermöglichen, sowie eine Verwaltung, die nicht nur arbeitet, sondern reflektiert, gestaltet und erneuert. Dies bedeutet, dass die Gestaltung von Transformation Teil der DNA der Verwaltung werden muss.

Die theoretischen Überlegungen der vorangegangenen Kapitel zeigen klar: Die Notwendigkeit, Verwaltung neu zu denken und zu leben, ergibt sich nicht nur aus aktuellen politischen Herausforderungen, sondern aus tieferliegenden gesellschaftlichen Verschiebungen. Ob Digitalisierung, Klimaanpassung, soziale Spaltung oder Demokratiedefizite, sie alle konfrontieren Verwaltungen mit einer neuen Realität. Sie sind gefordert, unter Bedingungen wachsender Komplexität nicht nur gesetzeskonform, sondern zukunftsfähig, gestaltend und legitimierend zu handeln.

- ▶ Wie gelingt es, Prinzipien wie Vertrauen, Verantwortungsteilung, eine Fehlerkultur und experimentelles Lernen im Alltag öffentlicher Verwaltung tatsächlich als neue Normalität zu etablieren?
- ▶ Welche Ansätze, Formate und Interventionen tragen dazu bei, Verwaltungen für Transformationen zu öffnen, ohne ihre Stabilitätsfunktion aufzugeben?
- ▶ Welche Spielräume für Transformation lassen sich in der Verwaltung identifizieren?

Diese Fragen stehen im Zentrum des empirischen Teils dieses Forschungsberichts. In ausgewählten kommunalen Settings wurden Interventionen durchgeführt und beobachtet, die das Ziel hatten, eine transformationsfähige Verwaltungskultur anzustoßen und zu erproben. Methodisch wurde dabei auf eine Kombination aus ethnographischer Prozessbeobachtung, qualitativen Interviews, Resonanzgruppen und dokumentarischer Praxisanalyse gesetzt.

Ziel ist es, den Übergang von normativen und konzeptionellen Leitbildern hin zu konkreten Handlungsmöglichkeiten zu gestalten und damit einen Beitrag zur institutionellen und kulturellen Transformation der Verwaltung zu leisten.

3 Generative Forschung und Entwicklung

In diesem Kapitel wird der iterative Forschungs- und Entwicklungsprozess des Projektes dargestellt. Dabei werden zunächst die zu Grunde liegenden wissenschaftstheoretischen Überlegungen sowie der methodische Ansatz erläutert (siehe 3.1). Anschließend wird das Verfahrensdesign des Forschungs- und Entwicklungsprozesses selbst beschrieben (siehe 3.2).

Der Forschungs- und Entwicklungsprozess gliedert sich in vier Phasen (siehe 3.4.1 - 3.4.4), die sich zum Teil überschneiden, und in iterativen Erkenntnis Schleifen ineinandergreifen. Neben einer kurzen und bündigen Darstellung der einzelnen Forschungsschritte und partizipativen Formate bietet das Kapitel einen Einblick in das Zusammenspiel und die stetige Rückkopplung von Forschung und Praxis und reflektiert offen und transparent den partizipativen Forschungsprozess.

3.1 Wissenschaftstheorie und Methodik: das prozessurale Aktionsforschungsmodell des IPG

3.1.1 Einleitung

Das Institut für Partizipatives Gestalten (IPG) hat im Zuge diverser Forschungs- und Entwicklungsprojekte (Rohr et al. 2017; Hörster et al. 2018; Rohr 2018, 2019a) einen wissenschaftstheoretischen und methodischen Ansatz entwickelt, den wir als prozessurales Aktionsforschungsmodell bezeichnen. Dieses Modell zeichnet Forschung und Entwicklung als zwei Aspekte des gleichen Erkenntnis- und Gestaltungsprozesses aus. Die Generierung von Wissen ist dabei immer schon ein gestaltender Akt und jede Gestaltung und Entwicklung birgt neue Erkenntnisse, sodass ein iterativer Verstehens- und Gestaltungsprozess entsteht. Explorative Wissenschaft und intentionales Handeln werden damit zu einer dualen Praxis von Transformation und Kokreation. Solche prozessurale Aktionsforschung ist immer integrativ und transdisziplinär und zielt darauf ab, durch die enge Zusammenarbeit zwischen beispielsweise Akteure aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft gemeinsames Wissen über den aktuellen Zustand der Dinge zu generieren und im selben Zuge Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln, zu testen und weiterzuentwickeln. Das Modell stützt sich auf die Prinzipien der Partizipation, Resonanz, Reflexivität und Generativität. Diese Qualitäten zeichnen jeden kokreativen Prozess aus. Durch diese Form der Forschung und Entwicklung entstehen praxisnahe und gleichzeitig wissenschaftlich fundierte Lösungen, die den spezifischen Kontext und die Perspektiven aller beteiligten Akteure berücksichtigen.

Transformationsforschung ist damit im Sinne der Analogie von Form und Inhalt immer auch transformative Forschung. Transformation ist nicht nur Gegenstand, sondern Grundlage für die Möglichkeit neuen Wissens. (Vgl. „Transformationsforschung“ und „transformative Forschung“, die „zumindest in Teilen systemische Betrachtungsweisen, inter- und transdisziplinäre Vorgehensweisen, inklusive der Beteiligung von Stakeholdern“ erfordert (WBGU 2011, S. 342)).

Beteiligten Akteuren ermöglicht dieser Ansatz, insbesondere den Forschenden und Entwickelnden neue Mindsets einzunehmen und „narratives of change“ zu formulieren. Der Forschungsverbund DRIFT definiert „narratives of change“ als „set of ideas, concepts, metaphors, discourses or story-lines about transformative change and innovation“ (Haxeltine et al.: 2016, S.19). Im prozessuralen Aktionsforschungsmodell des IPG geht es daher nicht nur darum Wissen zu ergänzen oder durch Produktentwicklungen nutzbar zu machen, sondern neue transformierende Perspektiven einnehmen zu können, Mindsets zu verändern und damit

emergentes Wissen und Lösungen, die vorher weder sicht- noch denkbar waren, überhaupt erst zu ermöglichen.

3.1.2 Theoretische Grundlagen des IPG-Ansatzes

Diese Grundaspekte der prozessuralen Aktionsforschung basieren auf multidisziplinären wissenschaftstheoretischen Konzepten, insbesondere aus der Soziologie, Politikwissenschaft, Feld- und Gestalttheorie, Aktor-Netzwerk-Theorie und Transformationstheorie. Sie sind zusammenfassend ausgearbeitet von Jascha Rohr (Rohr 2004, 2019b, 2023).

Die prozessurale Aktionsforschung basiert auf folgenden theoretischen Grundkonzepten:

3.1.2.1 Situierendes Wissen

Der zentrale Fokus des prozessuralen Aktionsforschungsmodells liegt auf einer situierenden Wissensproduktion. Donna Haraway begründet in ihrer wissenschaftstheoretischen Arbeit, dass es einen absoluten Standpunkt wissenschaftlicher Forschung nicht geben kann, sondern dass sich Wissen auf der Basis historisch gewachsener Praktiken in Interaktion zwischen Forscher*in, Erforschten und dem jeweiligen komplexen (gesellschaftlichen, technologischen, psychologischen etc.) Kontext, in den beide eingebunden sind, verkörpert. Dabei entsteht situierendes Wissen, das sie als einzig verlässliches identifiziert, also Wissen, das jeweils nur innerhalb seines Kontextes und seiner Perspektive „objektiv“ sein kann. Haraway schreibt dazu: „Ich argumentiere für Politiken und Epistemologien der Lokalisierung, Positionierung und Situierung, bei denen Partialität und nicht Universalität die Bedingung dafür ist, rationale Ansprüche auf Wissen vernehmbar anzumelden“ (Haraway 1995, S. 89). Wissen, welches seine Verortung nicht offenlegt und damit versucht, einen Standpunkt für sich in Anspruch zu nehmen, der außerhalb der Geschichte, und damit auch der Geschichten, in die das Wissen eingebunden ist, liegt, ist Haraway zufolge „wahrhaft fantastisch, verzerrt und deshalb irrational“ (Haraway 1995, S. 87). Dieser „göttliche Trick“, unmarkierte Standpunkte für Wissen in Anspruch nehmen zu wollen, ist für Haraway eine verantwortungslose Praxis insofern, da auf diese Weise versucht wird, sich der Rechenschaft zu entziehen (Haraway 1995, S. 83). Die Situierung und Positionierung von Wissen dagegen „impliziert Verantwortlichkeit für die Praktiken, die uns Macht verleihen“ (Haraway 1995, S. 87). Wenn Wissen dieser Art in den jeweiligen Kontext, die Geschichten, die das Wissen mit konstituieren, eingebunden wird, dann wird nach Haraway anerkannt, was Wissen schon immer auch war, nämlich Politik und Ethik. Nur wer bereit ist, seine politischen und ethischen Entscheidungen offenzulegen, auf deren Basis die ontologischen Prämissen gesetzt wurden, die wiederum als Grundlage für Geltungsansprüche von Wissen fungieren, wird der von Haraway geforderten Verantwortung gerecht. Eine solche Öffnung widersteht einer Politik der Abgeschlossenheit und Endgültigkeit. Wer seine Situierung offen legt, macht sich zwar verwundbar, doch diese Verwundbarkeit ist notwendig, um einen demokratischen Prozess über die Geltungsansprüche von Wissen zu ermöglichen (Haraway 1995, S. 90). Haraways Konzept situierenden Wissens versucht somit Wissenschaft, als Dialog zu konzipieren, in dem alle Beteiligten ihre jeweils partialen und begrenzten Stimmen einbringen, während sie an der bisherigen Wissenschaft kritisiert, dass diese nach einem Okkupationsmodell arbeitet, innerhalb dessen die Beteiligten versuchen, ohne Mandat für alle gleichermaßen sprechen zu können (Rohr 2004).

3.1.2.2 Resonanz

Ein weiteres Grundkonzept des IPG-Modells ist Resonanz. Rosa (2016) stellt Resonanz als eine tiefe, empathische Verbindung zwischen den Akteuren und ihrem Umfeld dar. Diese Verbindung ist nicht nur kognitiver Natur, sondern beruht auf einer emotionalen und sozialen Resonanz, die die Grundlage für eine transformative Zusammenarbeit bildet. Im Kontext der prozessuralen

Aktionsforschung bedeutet dies, dass der gesamte Forschungsprozess darauf ausgerichtet ist, mit den Akteuren und deren spezifischen Kontexten Resonanz herzustellen, die sowohl auf Verständnis als auch auf Mitgestaltung basiert. Resonanz kann viele Wahrnehmungs- und Erkenntnisebenen betreffen, beispielsweise physisch, kognitiv, ästhetisch und ethisch (Rohr 2019b, 2023). Gibt es Resonanz zwischen Objekt und Subjekt, löst sich diese Polarität gleichermaßen auf, da beide Teile desselben resonanten Raums sind und damit gleichermaßen von Transformationen des Feldes betroffen sind. Resonanz ist damit eine Bedingung nicht nur für Vertrauen, Wahrnehmung und Erkenntnis, sondern auch ein zentrales Element für Partizipation und Wandel. Resonanz bringt auch einen Evaluationsaspekt mit sich. Ohne Resonanz wissen wir nie, ob wir unsere Interpretationen und Narrative den Wissensobjekten aufzwingen. Erst indem wir resonante Verbindungen erzeugen, wird eine bidirektionale Kommunikation zwischen Erkenntnissubjekt und Wissensobjekt möglich, die als Korrektiv unserer eigenen paradigmatischen Grundannahmen dient. Resonanz verhindert sozusagen unsere Entfremdung vom Gegenstand unserer Forschung und Entwicklung: „Schon der Ausdruck ‚Beziehung zur Welt‘ zeigt, in welchem Ausmaß wir gewissermaßen entfremdet sind.“ (Latour 2017, S. 32). Indem wir uns methodisch um Resonanz bemühen, können wir dieser Entfremdung zumindest ein Stück weit entgehen und uns dem Ideal situierten Wissens weiter annähern.

3.1.2.3 Abduktion

Im prozessuralen Aktionsforschungsmodell steht abduktives Schließen im Vordergrund. Ausgehend von der Beobachtung realer Phänomene werden Hypothesen abgeleitet und unmittelbare praktische Tests durchgeführt. Hypothesen daraufhin angepasst, indem aus überraschenden Ergebnissen neue Erklärungen abgeleitet werden. Abduktion verbindet die kreativen Aspekte der Hypothesenbildung mit der experimentellen Praxis, wie es zum Beispiel auch im Design Thinking geschieht. Dadurch entstehen flexiblere, innovativere und praxisrelevante Lösungsansätze, der Forschungsprozess selbst wird dynamisiert. Nach Peirce ist „Abduction is the only logical operation which introduces any new idea“ (Peirce 1934). Wir verstehen Abduktion in unserer Aktionsforschung als einen sich iterativ wiederholenden Prozess, mit dem wir uns immer innovativeren Entwicklungen annähern.

3.1.2.4 Ergebnisoffenheit

Wenn wir die Kontrolle über das Verfahren aufgeben, entsteht eine offene Prozessuralität, die ergebnisoffenen Transformationen erst ermöglicht. Wir verfolgen als Gesellschaft zwar die Idee einer normativen Intention einer Nachhaltigkeits-Transformation, wissen aber nicht, wie eine nachhaltige Zukunft tatsächlich aussehen wird. Transformative Prozesse sind immer ergebnisoffen, da grundlegende Veränderungen ausschließen, dass konkrete Ergebnisvorstellungen, die im alten Paradigma gesetzt wurden, im neuen noch ihre Gültigkeit besitzen. Damit fallen klassische und zweckrationale Steuerungs- und Managementlogiken weg, die definierte Ergebnisse benötigen, um operabel zu sein. Stattdessen entstehen Lösungen aus neuen Pfadmöglichkeiten transformierter Kontexte. „The context is understood as the sum total of the actors and their social relations, as well as the institutions (as e.g. norms, rules, conventions and values) resources, and material relations with which a social innovation process interacts“ (Haxeltine et al. 2016, S. 11).

3.1.2.5 Reflexivität

Reflexivität ist notwendig, um eingeübten Routinen, bewährten Regeln, definierten Prozessen und als alternativlos angenommenen Gewissheiten entgegenzuwirken und nicht frei aber zumindest kritisch informiert von diesen zu arbeiten und zu denken.

Rosa (2016) argumentiert in seiner Theorie der Resonanz, dass eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Handlungen und Annahmen notwendig ist, um im Dialog mit der Welt authentische Veränderungen zu bewirken. Reflexivität bedeutet, dass der Forschungsprozess nicht linear verläuft, sondern immer wieder hinterfragt, angepasst und neu bewertet wird. Dies gewährleistet, dass die Forschungspraxis nicht nur auf bestehendem Wissen basiert, sondern ständig an die sich verändernden Bedürfnisse und Erkenntnisse angepasst wird. „Reflexivity is a uniquely human capacity that enables people to become aware of biases and the effect of socialisation, and to identify the ways that habits, path dependencies and guiding stories drive societies along development routes that are (no longer) in line with broader goals and aspirations“ (Göpel 2017). Auch Moldaschl sieht die Notwendigkeit reflexiver Praxis in organisationalem Lernen, um co-evolutionäre Innovationsprozesse voranzutreiben: „As a term that integrates a system- and a subject-perspective, reflexivity means an insight of actors in their social or contextual embeddedness, and a consciousness about the difference between strategic action and systemic results.“ (Moldaschl und Broedner 2002, S. 6.). Und Wörlen und Hallensleben führen aus: „Die zentralen Voraussetzungen für soziale Prozesse des Innovierens erfassen wir dabei über das Konstrukt der Reflexivität. Es beinhaltet die Fähigkeit zur Distanzierung gegenüber eingeübten Routinen, bewährten Regeln, definierten Prozessen, für alternativlos gehaltenen Gewissheiten. Damit einher geht die Bereitschaft, das eigene Handeln zu beobachten, neues Wissen aufzunehmen, responsiv zu sein und divergente, mitunter konfligierende Perspektiven aufzugreifen und zu verarbeiten.“ (Wörlen und Hallensleben im Erscheinen).

3.1.2.6 Partizipation und Inklusion

Partizipation heißt in aller Konsequenz, nicht über andere als Objekte der Forschung zu arbeiten, sondern mit Ihnen in einem Aushandlungsprozess von Positionen und Wissen zu treten und sie als gleichberechtigte Partizipateure im Forschungsprozess anzuerkennen. Es geht darum, ihnen die Möglichkeit zu geben, in den Prozess einzugreifen, sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen und diese aktiv mitzugestalten. Inklusion ist daher eine Grundvoraussetzung, um die Diversität der Perspektiven und Erfahrungen in die Forschung zu integrieren und sicherzustellen, dass die entwickelten Lösungen alle relevanten Partizipateure und deren Bedürfnisse berücksichtigen.

Transparenz, Demokratisierung und der Fokus auf emergente Lösungen ersetzen „Silodenken“ und das gegeneinander Ausspielen von Lösungen in bestehenden Mindsets. Partizipative Prozesse ermöglichen ein methodisches und generatives Vorgehen in ergebnisoffenen und hochdynamischen Prozessen. Daher ist es daran gelegen über das bestehende methodische Wissen, Ansätze zu entwickeln, wie asynchrone und voneinander unabhängige Gruppenprozesse miteinander in Bezug gesetzt werden können, um effektiv kollaborative Lösungsfindung und Gestaltung zu unterstützen (Rohr 2013).

3.1.2.7 Generativität

Hinter dem Konzept der Generativität steht ein Verständnis von der Entwicklung organischer Prozesse. Diese Entwicklung findet nicht linear entlang vorher geplanter Schritte statt, sondern die Entwicklung ergibt sich aus einem Zusammenspiel der jeweiligen dem Prozess inhärenten Logik, sozusagen das DANN des Prozesses und des Kontextes, dass sich iterativ verändert. Generative Prozesse haben die Eigenart unvorhergesehene Entwicklungen zu nehmen, die aber trotzdem der jeweils eigenen Prozesslogik folgen. Die Mustersprachentheorie Christopher Alexanders beschreibt jeden Entwurfsprozess als generativ, der keinen festen Schablonen und Algorithmen folgt, sondern sich organisch aus den Grundannahmen entwickeln kann (Alexander et al. 1977). Ein Verständnis von Generativität findet sich auch bei Luhmann (1997) und in der

Multi-Level-Perspective (MLP) von Geels und Schot (Geels 2002; Geels und Schot 2007). Luhmann beschreibt soziale Systeme als selbstreferenziell und generativ, was bedeutet, dass soziale Prozesse kontinuierlich neue und oft unerwartete Lösungen und Strukturen hervorbringen. In einem generativen Prozess einer Aktionsforschung werden nicht nur bestehende Probleme gelöst, sondern auch neue Denkansätze und innovative Lösungen entwickelt, die sich abduktiv aus dem jeweils vorhergehenden Forschungsschritt ergeben haben. Diese Flexibilität und Offenheit für neue Ideen sind entscheidend für die Bearbeitung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen, die oft durch ihre Unvorhersehbarkeit und Vielschichtigkeit gekennzeichnet sind.

3.1.3 Methodisches Vorgehen in der prozessuralen Aktionsforschung

Das methodische Vorgehen des IPG ist iterativ und anpassbar und basiert auf fünf Phasen: Feldanalyse, Verfahrensgestaltung, Durchführung, Gestaltung, Reflexion. Diese spiegeln sich wider im Transformationsmodell des IPG, dem Feld-Prozess-Modell (Rohr 2023).

3.1.3.1 Phase 1: Feldanalyse (Kontextualisierung, Resonanz)

In der ersten Phase erfolgt eine gründliche Feldanalyse, bei der der Kontext und die Akteure des Projekts erfasst werden. Diese Phase ist entscheidend, um das zu bearbeitende Problem zu verstehen und die richtigen Akteure in den Prozess einzubeziehen. Die Feldanalyse ist nicht nur deskriptiv, sondern auch analytisch, da sie die bestehenden Machtstrukturen, sozialen Beziehungen und potenziellen Widerstände im Feld aufzeigt. Die Resonanz zwischen den Partizipateuren und dem Feld wird z. B. durch qualitative Interviews, Fokusgruppen und partizipative Beobachtungen erfasst.

Kurzgefasst:

- ▶ Es findet eine Feldanalyse statt, um ein Verständnis für lokale Kontexte zu entwickeln, Zielkonflikte und Akteurskonstellationen zu schaffen.
- ▶ Resonanz entsteht durch Interaktions- und Interventionsmethoden.
- ▶ Perspektiven und Narrative von Teilnehmenden werden als Erkenntnisquelle berücksichtigt.

3.1.3.2 Phase 2: Verfahrensgestaltung (Generierung von Verlaufshypothesen)

Auf der Basis der Erkenntnisse aus der Feldanalyse wird in der Verfahrensgestaltung ein methodischer Rahmen für die Lösung des Problems entwickelt. Dieser Prozess basiert auf der Partizipation aller relevanten Partizipateure, wobei Methoden wie kokreative Workshops zur Anwendung kommen. Kokreative und kollaborative Methoden fördern die Generativität und Kreativität von Partizipateuren und ermöglichen innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen. Ein speziell zu diesem Zweck entwickeltes Format zum Prozessdesign, der Cocreation Room (vormals Beteiligungsleinwand (Rohr et al. 2017)) dient als zentrales Instrument zur Planung und Visualisierung des Forschungsverfahrens.

Konkret wird also,

- ▶ ein Forschungsvorhaben gemeinsam mit den Partizipateuren entwickelt.
- ▶ kokreativ erste Ideen entwickelt und ein geteiltes Verständnis von Ziel, Rollen und Vorgehen und Methoden aufgebaut.
- ▶ eine gemeinsame Kultur für das gemeinsame Verfahren etabliert.

3.1.3.3 Phase 3: Durchführung (iterative Transformation durch Partizipation)

In der Durchführungsphase wird das Verfahren realisiert. Die Partizipateure arbeiten aktiv an der Entwicklung von Lösungen, wobei durch kontinuierliche und iterative Abduktion sichergestellt wird, dass der Prozess den Bedürfnissen und Erkenntnissen der Partizipateure entspricht und flexibel auf Veränderungen reagieren kann. Krisen und Konflikte, Momente des Scheiterns als auch Hürden und Blockaden werden als Teil des Prozesses identifiziert und als Transformationschance begriffen und bearbeitet. Durch die Partizipation aller relevanten Partizipateure entsteht so Fortschritt im Prozess.

Es werden also,

- ▶ Erkenntnisse generativ erzeugt statt linear erhoben.
- ▶ Krisen zu Transformationsmomenten.

3.1.3.4 Phase 4: Gestaltung (kokreative Entwicklung)

Aus jedem transformativen Moment entstehen kreative Einfälle, Ideen und Innovationen für einen Wandel: Neue Perspektiven erschließen sich und Optionen werden sichtbar. Das gibt Chance auf innovative Entwicklung, auf neue Produkte und Lösungsansätze. Alle Beteiligten sind in diesen Gestaltungsprozess eingebunden und machen mit den von ihnen entwickelten Lösungen wieder neue Erfahrungen, sodass neue Iterationen in der Entwicklung entstehen können.

- ▶ Innovationen entstehen aus transformativen Erkenntnismomenten und werden von allen Partizipateuren gemeinsam geerntet.
- ▶ Gestaltung und Entwicklung sind ein kokreativer Prozess, der die Partizipateure zu neuen Lösungen zusammenbringt.

3.1.3.5 Phase 5: Reflexion (Implementation und Verstetigung)

Die abschließende Phase beinhaltet die Reflexion des gesamten Prozesses sowie die Implementierung und Verstetigung der Ergebnisse. In dieser Phase werden die Ergebnisse evaluiert und es werden Strategien entwickelt, um die Lösungen nachhaltig in die bestehenden gesellschaftlichen Strukturen und hier in die Verwaltungsstrukturen zu integrieren. Die Verstetigung erfolgt durch die Dokumentation der Ergebnisse und die Entwicklung von Verstetigungsstrategien, die sicherstellen, dass die Ergebnisse auch langfristig wirksam bleiben.

3.1.3.6 Fazit

Das IPG-Modell der prozessuralen Aktionsforschung stellt ein iteratives, transformatives und gestaltungsorientiertes Forschungs- und Entwicklungsmodell dar. Es ermöglicht die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis und stellt sicher, dass Lösungen nicht nur theoretisch fundiert, sondern auch praktisch anwendbar sind. Der methodische Ansatz ist flexibel und anpassbar und ermöglicht es, sowohl lokale als auch globale Herausforderungen durch kokreatives Forschen und Entwickeln zu bewältigen. Die wissenschaftlichen Theorien und Methoden bilden die theoretische Grundlage dieses Ansatzes und ermöglichen es, eine tiefgreifende, transformatorische Forschungspraxis zu entwickeln, die zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme beiträgt.

3.2 Begleitende Prozessvalidierung mittels Meta-Matching-Methode

Ergänzend zum IPG-Aktionsforschungsmodell wurde im Forschungs- und Entwicklungsprojekt eine prozessorientierte Validierungsmethodik eingesetzt: die Meta-Matching-Methode (MMM). Diese Methode wurde in den iterativen Toolshops, einem agilen Workshopformat, verwendet. (vgl. Fuhrmann, 2009; Fuhrmann und Stock, 2006). Beide Ansätze – Aktionsforschung und Meta-Matching – ermöglichen ein lernendes, adaptives Vorgehen bei der Erforschung und Entwicklung der Ergebnisse dieses Forschungsprojekts, wie bspw. dem Trainingsprogramm für eine transformationsfitte Verwaltung. Ziel der Methode war es, permanent in actu zu prüfen, ob die angestrebten Wirkungen erreichbar sind und das Vorgehen den Anforderungen einer transformativen Verwaltungspraxis gerecht wird.

3.2.1 Agile Prozessvalidierung als lernende Systemreflexion

Im Unterschied zu klassischen Evaluationsverfahren versteht sich die begleitende Validierung durch die Meta-Matching-Methode nicht als nachträgliche Bewertung, sondern als formative Reflexion im laufenden Prozess. Im Sinne agiler Prinzipien wird ein iterativer Lernzyklus durchlebt: Nach jedem methodischen oder inhaltlichen Entwicklungsschritt werden die Zwischenergebnisse reflektiert, mit den Zielsetzungen abgeglichen und bei Bedarf angepasst. Diese frühzeitige Rückkopplung erlaubt Kurskorrekturen und verbessert kontinuierlich die Ergebnisqualität. Gerade in komplexen und disruptiven Transformationskontexten ist dieses Vorgehen zielführend: Es ermöglicht einen produktiven Umgang mit Unsicherheit und fördert die Passgenauigkeit. Dahinter steht das Verständnis, dass es sich bei der Entwicklung in transformativen Kontexten nicht um einen linearen Fortschritt, sondern um eine dynamische Anpassung an den Prozess durch wiederholte Reflexionsschleifen handelt, sodass sich Ziel, Vorgehen und Wirkung immer wieder produktiv aufeinander beziehen.

3.2.1.1 Die Meta-Matching-Methode (MMM)

Die MMM wurde in den frühen 2000er Jahren von Dr. Raban Daniel Fuhrmann am Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) der Universität Bielefeld entwickelt (vgl. Fuhrmann, 2009; Fuhrmann und Stock, 2006). Sie basiert auf Fuhrmanns Verfahrenstheorie und wird heute insbesondere durch die Akademie Lernende Demokratie weiterentwickelt und angewendet.

Ziel der Methode ist die Erstellung eines passgenauen Prozessdesigns für komplexe Vorhaben, das den spezifischen Kontextbedingungen, der Akteurskonstellation und der thematischen Komplexität gerecht wird. Anders als anwendungsbezogene Methoden wie Design Thinking oder Theory U operiert die MMM als Metaverfahren: Sie reflektiert, kombiniert und justiert bestehende Formate.

Die Methode folgt vier Schritten:

1. Mapping: Sichtbarmachung des Projektfeldes in vier Dimensionen: Inhalt (Was?), Akteure (Wer?), Vorgehen (Wie?), Selbstverständnis (Ich?).
2. Profiling: Einschätzung der Projektkomplexität anhand von sechs Anforderungsdimensionen (Themen-, Akteurs- und Verfahrenskomplexität, Ressourcenknappheit, Zeitdruck, Verbindlichkeitsbedarf).
3. Matching: Abgleich der geplanten Vorgehensweise mit dem Komplexitätsprofil zur Identifikation möglicher Mismatches.
4. Re-Designing: Visualisierung und Anpassung des Prozessdesigns entlang dramaturgischer Projektphasen (Boarding, Take-Off, Transfer).

3.2.1.2 Methodenkasten: Einordnung der Meta-Matching-Methode im Kontext verwandter Methoden

Tabelle 2: Einordnung der Meta-Matching-Methode (MMM)

Methode	Zielsetzung	Stärke	Abgrenzung zu MMM
Design Thinking	Nutzerzentrierte Problemlösung	Kreative Ideenentwicklung, schnelles Prototyping	Fokus auf Produkte und Nutzerbedürfnisse
Theory U	Transformation durch Bewusstseinsarbeit	Tiefenreflexion, kollektives Presencing	Fokus auf innere Haltung, weniger methodisch-strukturiert
Systemisches Prototyping	Lernen durch Handeln in sozialen Feldern	Iteratives Ausprobieren und Lernen	Erlebnis- und beziehungsorientiert, wenig strukturiert
Meta-Matching-Methode	Entwicklung passender Prozessarchitekturen	Kontextanalyse, methodischer Matchingprozess	Metaverfahren zur Gestaltung der Prozesslogik

Die MMM ist als Meta-Architekturverfahren zu verstehen, das anderen Methoden vorgelagert oder übergeordnet ist. Sie ermöglicht eine systematische Reflexion über das Wie eines Prozesses und schafft strukturelle Voraussetzungen für die wirkungsvolle Anwendung weiterer Methoden. Insbesondere in lernenden Organisationen und demokratiepolitischen Transformationsprozessen hat sich der Ansatz als tragfähig erwiesen (Fuhrmann und Stock 2006; Fuhrmann 2009; Fuhrmann und Loos 2021).

3.2.1.3 Vertiefung der vier Schritte der Meta-Matching-Methode (MMM)

1. Mapping: Strukturierung des Projektfeldes

Im ersten Schritt wird das Projekt systematisch sichtbar gemacht und strukturiert. Ein Mapping-Canvas (siehe A.1 Abb. 1.1) gliedert das Feld in vier Grunddimensionen:

1. Was? – Thema, Ziel, Anlass des Projekts, inklusive Fachlogik und Sachfragen
2. Wer? – Beteiligte Akteure (Team, Zielgruppen, Stakeholder) und deren Rollen
3. Wie? – Vorgehensweisen, Strukturen, Methoden, Ressourcen, Rahmenbedingungen
4. Ich? – Selbstverständnis und Werthaltung des Projektteams oder der Organisation

Diese Struktur dient dazu, implizites Wissen zu explizieren, kulturelle Muster sichtbar zu machen und blinde Flecken früh zu erkennen.

2. Profiling: Komplexität erfassen und abbilden

Im zweiten Schritt wird ein spezifisches Komplexitätsprofil des Projekts erstellt. Dafür werden sechs standardisierte Dimensionen analysiert:

Tabelle 3: Dimensionen für das Profiling

Dimensionen	Beschreibung
Themenkomplexität	Grad der Klarheit, Eindeutigkeit oder Kontroversität des Themas; benötigte Fach- und Deutungsexpertise

Dimensionen	Beschreibung
Akteurskomplexität	Vielfalt der Beteiligten, Konflikte, Vertrauen, Kommunikationsstil
Verfahrenskomplexität	Komplexität der eingesetzten Methoden und deren Beherrschbarkeit
Ressourcenknappheit	Verfügbarkeit von Zeit, Personal, Budget und Unterstützung
Zeitdruck	Fristen, Deadlines, Erwartungshorizonte
Verbindlichkeitsbedarf	Verbindlichkeit der Ergebnisse (z. B. Gesetzesfolgen, Projektbindung)

Die Einschätzung erfolgt auf einer Skala von 0 (gering) bis 10 (hoch). Die Punkte werden in einem Netzdiagramm verbunden und ergeben ein Projekt-Komplexitätsprofil (A.1 Abb.1.2).

3. Matching: Prozessarchitektur überprüfen

Nun wird das geplante oder laufende Vorgehen mit dem Komplexitätsprofil verglichen. In einem zweiten Durchgang wird ein Leistungsprofil des Vorgehens auf derselben Skala erstellt – z. B. farblich abgesetzt.

- Abweichungen zeigen Mismatches.
- Unterdeckungen deuten auf methodische oder beteiligungsbezogene Schwächen hin.

Die Analyse erlaubt gezielte Anpassungen statt pauschaler Forderungen wie etwa der nach mehr Beteiligung. Denn nur durch einen präzisen und differenzierten Abgleich von Komplexität und Vorgehensweise kann das passende Format optimal ausgewählt werden. Sprich, der Fall gibt die Methode vor.

4. Re-Designing: Prozessneujustierung und Dramaturgieplanung

Erkannte Mismatches werden in ein überarbeitetes Prozessdesign übersetzt. Der Re-Designing-Canvas (A.1 Abb. 1.3) strukturiert den Projektverlauf entlang einer dramaturgischen „Flugkurve“:

- Boarding: Vorbereitung, Rollenklärung, Zielschärfung
- Take-Off: Durchführung starten, Vertrauen aufbauen
- Transfer: Abschlussphase, Wirkungsverstetigung, Übertragung in Alltag oder Folgeprojekte

Zusätzlich werden Zweck, Ansatz und zentrale Hebel sichtbar gemacht. Der Canvas fördert visuelles Denken und bringt divergierende Perspektiven in ein gemeinsames Bild.

Die MMM ist ein umfassendes Reflexions- und Steuerungsinstrument, das insbesondere in komplexen Veränderungsprozessen der öffentlichen Verwaltung Wirkung entfalten kann. Sie ersetzt keine inhaltlichen Methoden, sondern ermöglicht deren gezielte, Kontext sensible Anwendung.

3.2.2 Anwendung im Rahmen des Verfahrens

Im Projekt wurden jährlich moderierte Toolshops (Dauer: 4–6 Stunden) durchgeführt. Sie dienten der Reflexion des Prozessdesigns, der Bearbeitung emergenter Herausforderungen und der Entwicklung neuer Hypothesen.

Die Validierung erfolgte in drei Phasen:

- **Initiale Validierung:** Zielklärung, Sichtbarmachung der Komplexität, Prüfung der Verfahrensarchitektur.
- **Begleitende Validierung:** Integration der Validator*in in kritische Prozessphasen zur laufenden Spiegelung und Anpassung.
- **Schlussvalidierung:** Rückblick auf den Gesamtverlauf zur Reflexion von Lernfortschritten, Transformationsmomenten und Wirkung.

Dabei war die Validierung kein Kontrollinstrument, sondern ein ermöglichender Reflexionsrahmen. Der oder die Validator*in wirkte nicht als externer Prüfer*in, sondern als Prozessbegleiter*in, der bzw. die durch gezielte Fragen, Perspektivwechsel und Visualisierungen die Prozesstransformation unterstützt.

Ein zentrales Ergebnis: Transformation entsteht weniger durch formale Steuerungslogik, sondern vielmehr dort, wo prozedurale Offenheit, kulturelle Reflexion und authentische Begegnung zugelassen werden. Durch die begleitende Validierung konnte das Projektteam nicht nur die Prototyping-Werkzeuge, sondern auch deren Wirkungspotenzial im organisatorischen Kontext kontinuierlich überprüfen und weiter- oder anders entwickeln. Die MMM erwies sich somit als tragfähiges Instrument für agile Prozessvalidierung in komplexen Transformationskontexten.

Die Dokumentation der Validierungsprozesse wurde in das Gesamtprojekt integriert und erlaubt eine transparente Nachvollziehbarkeit der methodischen Entwicklung. Die einzelnen Toolshops und die Schlussfolgerungen daraus werden, wie die weiteren Prozessschritte im Folgenden dokumentiert und in das Gesamtverfahren eingeordnet (siehe 3.4.1.2, 3.4.1.4, 3.4.4.3.2).

3.3 Verfahrensdesign

Unser Ziel ist es, praktikable Lösungen zu gestalten, die direkt auf den Bedarf in den Kommunen und kommunalen Gebietskörperschaften abgestimmt sind. Sie sollen es ermöglichen, Transformationsherausforderungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit innovativ, mutig, lösungs- und gestaltungsorientiert zu begegnen. Im Zentrum stand dabei zunächst die Entwicklung eines Toolkits zur Gestaltung kommunaler Governance-Strukturen sowie einer entsprechenden Kultur in der Zusammenarbeit.

Aufbauend auf diesen Anforderungen des Forschungs- und Entwicklungsprojekt haben wir uns von Beginn an bewusst für ein prozessurales, partizipatives und offenes Vorgehen entscheiden, das auf den eingangs beschriebenen, methodischen Konzepten basiert.

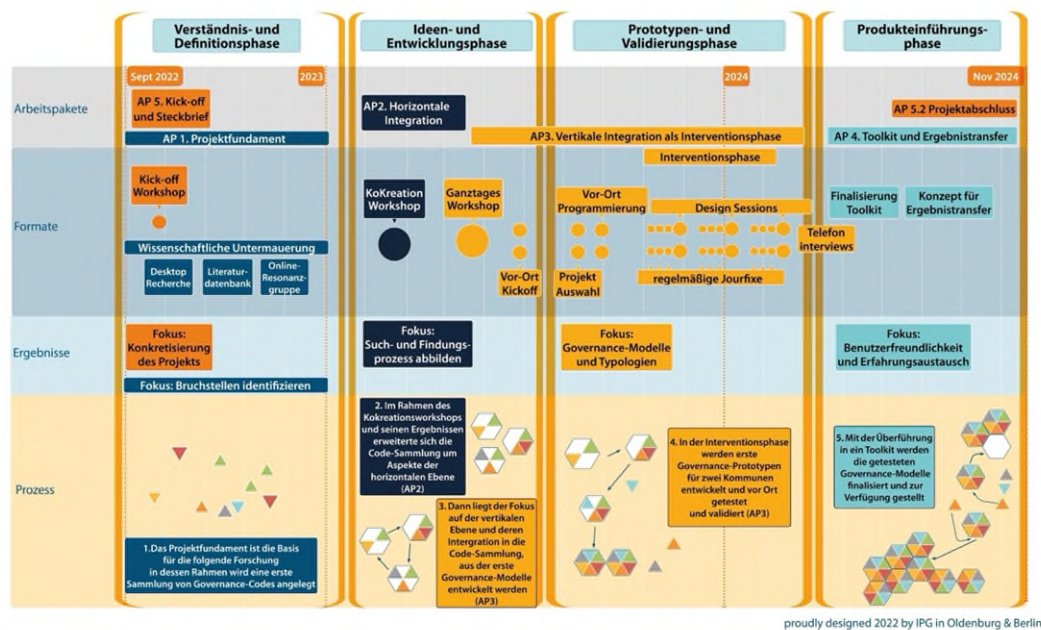
Aufbauend auf den vier Phasen des IPG-Aktionsforschungsmodells haben wir für dieses Forschungsprojekt die folgenden Phasen vorgesehen, die zeitlich unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte setzen und entsprechend methodisch ausgestaltet sind:

- **Phase 1: Verständnis- und Definitionsphase (3.4.1):** Diese Phase steht zu Beginn des Verfahrens und dient dem Eintauchen ins Feld. Wir verstehen die Bedürfnisse der Menschen vor Ort und definieren unsere Gestaltungsaufgaben und entwickeln die ersten Hypothesen. Die Verständnis- und Definitionsphase wurde während des gesamten Forschungsprojektes iterativ aufgesucht, sobald wissenschaftlich-theoretische und praxisorientierte Fragen auftauchten, um das Fundament zu ergänzen, zu aktualisieren und anzupassen.
- **Phase 2: Ideen- und Entwicklungsphase (3.4.2):** In dieser Phase skizzieren wir, aufbauend auf den Erkenntnissen und gebildeten Hypothesen, erste Lösungen und priorisieren diese.

Auch in diese Phase integrieren wir Akteure aus der Praxis im Rahmen eines Kokreationsworkshops.

- Phase 3: Prototypen- und Validierungsphase (3.4.3): Diese Phase umfasst die Gestaltung erster Governance-Modelle und Gestaltungsarenen sowie deren Testung und Validierung vor Ort in den Kommunen.
- Phase 4: Produkteinführungs- und Ergebnisphase (3.4.4): Hier werden alle Erkenntnisse in die Fertigstellung der Produkte (Toolkit) eingebracht und an weitere Zielgruppen verbreitet.

Abbildung 1: Verfahrensgrafik



Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten

Dieses Vorgehen ermöglicht einerseits einen agilen Prozess, der in mehreren Iterationsschleifen sich immer wieder an neue Erkenntnisse und damit überarbeitete Hypothesen anpassen kann. Zum anderen zeichnen sich die methodischen Ansätze durch ihre lösungsorientierte Herangehensweise und die Entwicklung innovativer Ideen aus, die auf den fundamentalen Prinzipien von Team, Raum und Prozess basieren. So war es uns möglich, Lösungen zu entwickeln, die konsequent aus Anwender*innen- und Nutzer*innenperspektive heraus gedacht und entwickelt wurden. Das hat sich gerade in den letzten beiden Phasen bestätigt.

Durch dieses prozessorientierte Vorgehen und die partizipative Einbindung von kommunalen Akteuren in den verschiedenen Phasen des Projektes wurden nicht nur die Hypothesen stetig geprüft und angepasst, sondern auch der Ergebnistyp.

Es wurde recht schnell deutlich, dass das geplante Toolkit durchaus praktische Werkzeuge und einen kleinen Kulturimpuls bieten kann. Gleichzeitig zeigte sich, dass sie im Rückschluss auf die oben beschriebenen Forschungsfragen und Ziele nur einen Teil davon erfüllen bzw. beantworten können.

Es zeigte sich in jeder Phase immer deutlicher: Transformationsprozesse sind komplex und dadurch voraussetzungsvoll. Um diese zu gestalten, braucht es nicht nur das richtige Werkzeug, sondern auch eine gewisse Offenheit und Haltung sowie Kompetenzen, um diese komplexen

Prozesse zu leiten und zu gestalten. Erst dann können die Werkzeuge eine wirkliche Wirkung voll entfalten. Ähnlich wie im Sport braucht es ein Training, um taktische Spielzüge gemeinsam als Team spielen zu können. Erst wenn grundlegende Techniken und ein Spielverständnis bestehen, können die Spielzüge richtig gut gespielt und vor allen Dingen auch situativ angepasst und kreativ eingesetzt werden.

Daher hat sich das Ergebnis neben dem Toolkit als taktische Spielzüge um drei weitere Elemente erweitert: Neue Spielregeln, Training zur Kompetenzentwicklung und eine Gemeinschaft zum Austausch (Community) erweitert.

Diese Erweiterung und Erkenntnisse wurden maßgeblich durch drei partizipative Elemente und den Einbezug der Praxispartner*innen geprägt:

► Resonanzgruppen (3.4.1.5) in Phase 1:

- Hier haben wir in zwei digitalen Sessions mit insgesamt 20 Vertreter*innen aus Kommunen sowie beratenden Unternehmen aus ganz Deutschland unsere ersten Hypothesen überprüft. Die zentrale Erkenntnis war die Wichtigkeit von Kultur und informellen Codes.

► Kokreationsworkshop (3.4.2.2) in Phase 2:

- In einem kokreativen Workshop mit 20 Vertreter*innen aus kommunalen, Landes, und Bundesverwaltungen sowie im Transformationskontext arbeitenden Menschen (nur zum Teil überschneidend mit Personen aus der Phase 1) wurde ein Zukunftsbild für die Zusammenbeitskultur aufgestellt und erste Prototypen entwickelt, die prägend für die Toolkitentwicklung waren.

► Interventionen in sechs Kommunen (3.4.3.1) in Phase 3:

- In Hamburg, Bad Belzig, Tübingen, Amberg, Weißwasser und der Wesermarsch wurden anhand von kommunalen Transformationsherausforderungen in je drei Workshops, prototypische Methoden getestet, um diese mit den Erkenntnissen abzugleichen, daran zu spiegeln. Zudem wurden in der Zusammenarbeit wichtige Erkenntnisse zu den Transformationskompetenzen gesammelt, die zu einer Erweiterung des Ergebnisspektrums führten.

Wie aus der ersten Übersicht deutlich wird, haben wir die Ergebnisse der primären Anwender*innengruppe getestet und entwickelt: Diese sind Projektleitungen und Führungskräfte in den kommunalen Verwaltungen sowie Entscheidungsträger*innen in der Lokalpolitik, die transformatorisch tätig sein wollen und müssen. Durch dieses methodische Vorgehen rücken die Menschen vor Ort sowie die reale Anwendbarkeit unserer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in den Mittelpunkt unserer Arbeit. So stellen wir sicher, dass unsere Forschung und Entwicklung nicht an den Realitäten des Arbeitsalltags und Bedürfnissen der Menschen vorbeigehen, sondern ihre Anliegen, Wünsche und auch Ängste aufgreift und berücksichtigt. Wobei gleichzeitig wichtige Recherche- und Konzeptionsarbeit durch das Forschungsteam mitgedacht wird.

3.4 Durchführung der Forschung und iterative Entwicklung

Im Folgenden werden die vier Projektphasen dargestellt. Dabei wird jeweils einleitend ein kurzer Überblick über das konkrete methodische Vorgehen gegeben. Im Anschluss werden Arbeitsschritte und durchgeführte Formate beschrieben und insbesondere die Schlussfolgerungen dargestellt. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass die Schlussfolgerungen, insbesondere in den ersten Projektphasen Zwischenerkenntnisse und somit eine „Momentaufnahme“ des jeweiligen Erkenntnisstandes im Anschluss an einen Prozessschritt darstellen. Es werden also die kontinuierliche Weiterentwicklung, Reflexion und Anpassung des Forschungsdesigns aufgezeigt, die sowohl auf der theoretischen Ebene als auch in der daran gekoppelten praxisorientierten Entwicklungsarbeit stattgefunden haben. Es wird deutlich, dass während des Prozesses Hypothesen verworfen und neue Wege eingeschlagen wurden, immer mit dem Fokus darauf, so nah wie möglich an dem Alltag der Verwaltungspraxis zu arbeiten und gleichzeitig die großen Fragen nach einem Kulturwandel und der Transformationskompetenz der Verwaltung weiterzuentwickeln und mit neuen Erkenntnissen erste Lösungskonzepte zu entwerfen.

3.4.1 Verständnis- und Definitionsphase

Intention

Die Verständnis- und Definitionsphase hatte zum Ziel, erste Fragestellungen und Hypothesen abzuleiten und weiterzuentwickeln sowie konkrete Gestaltungsaufgaben für das Projekt zu definieren. Intention war es, bereits in dieser ersten Phase in den Austausch mit Akteure aus der kommunalen Praxis zu gehen, um Herausforderungen von vor Ort von Anfang an mitzudenken.

Damit stand der Abgleich zwischen theoretischen Grundlagen, politisch-administrativer Governance und kommunaler Transformationspraxis im Mittelpunkt der Projektfundierung. Durch das geplante Vorgehen (siehe unten: Bausteine) und den methodischen Mix an strukturierter Recherche, Diskurs und fokussiertem Praxisaustausch ermöglichen wir ein erstes Matrixverständnis der Komplexität des Projektfeldes.

So wurden Grundlagen entwickelt, die uns ermöglichen, die wissenschaftliche Basis des Projekts agil, iterativ und dynamisch weiterzuentwickeln. Das situative und wachsende Verständnis des wissenschaftlichen und praktischen Feldes fördert eine strukturierte und abgestimmte Kommunikation sowohl im Team als auch nach außen.

Diese Phase war für uns nicht nur der Ausgangspunkt, sondern bildet den „Basso Continuo“ des gesamten Projekts: einen internen Projektcampus für die fortlaufende Modell- und Hypothesenbildung, Entwicklung von Lösungsansätzen und -ideen, sowie ein Abgleich zwischen Theorie und Praxis.

Bausteine

- ▶ Aufbau eines Projektfundaments
- ▶ Kick-Off Workshop
- ▶ Resonanzgruppen mit kommunalen Vertreter*innen
- ▶ Einführung von internen Metaworkshops

3.4.1.1 Aufbau eines Projektfundamentes

Intention

Ziel war es eine fundierte und iterativ erweiterbare Wissensbasis für das Projekt zu entwickeln. Dabei wurde basierend auf bereits vorhandenen Kenntnissen und Ressourcen des Projektteams gearbeitet. Vor dem Hintergrund des Projektvorhabens, konkrete Lösungen für lokale Governance zu entwickeln, die sowohl auf Theorie und Praxis aufbauen, war es die Intention, nicht nur Literatur zu erfassen und zu analysieren. Es war auch das Ziel, Bausteine für die spätere Entwicklung einzusammeln und systematisch zu erfassen. Dafür wurde mit dem Code-Repository ein innovativer Arbeitsansatz entwickelt, um Governance-Codes – also sprachlich verfasste und visualisierte Bausteine komplexer Governance-Praxis - zu sammeln und weiterzuentwickeln.

Vorgehen

Damit erfolgte der Aufbau des Projektfundamentes auf zwei Weisen: die systematische Literaturrecherche sowie die prototypische Entwicklung eines Code-Repositories.

► Literaturrecherche

In einer Literaturrecherche wurden bestehende Literatur und Kenntnisse gezielt durch weitere Ressourcen ergänzt. Dabei lag der Fokus auf den Kernthemen des Projektes: kommunale Entwicklung, Transformation vor dem Hintergrund der Digitalisierung sowie im Nachhaltigkeitsbereich, Governance-Konzepte, Verwaltungskultur und -modernisierung, Partizipation und grundlegende Ansätze zur Demokratieentwicklung sowie kommunalen Daseinsvorsorge.

Die Literatur wurde in einer Literaturverwaltungs-Datenbank erfasst und kontinuierlich über den Projektverlauf hinweg erweitert. Durch die Recherche konnten wir ein umfassendes Verständnis der Herausforderungen im Bereich der kommunalen Transformationsherausforderungen und der Governance-Ansätze in ihren verschiedenen Kontexten erlangen.

► Code-Repository

Das Code-Repository wurde als ein digitales „Living Document“ auf einem digitalen Whiteboard angelegt. Es sollte der Grundlage für die Entwicklung innovativer Governance-Modelle dienen und einen systematischen Überblick der bereits bestehenden Codes geben.

Da der Fokus des Projektes zunächst auf formellen Governance-Codes wie beispielsweise Geschäftsordnungen und Satzung kommunaler Verwaltungen oder Leitlinien wie die für Bürgerbeteiligungen lag, wurden die entsprechenden Textdokumente zunächst ausgewertet. Die identifizierten Codes wurden dann verallgemeinert und im Repository aufgeführt.

Im Zuge der Resonanzgruppen (3.4.1.5) und damit einem ersten Austausch mit Praktiker*innen aus der Verwaltung wurde die Annahme widerlegt, dass diese formellen Codes entscheidende Wirkung auf die Zusammenbeitskultur und Governance haben. Es wurde deutlich, dass informelle Codes eine weitaus größere Rolle spielen. Informelle Codes meinen hier geteilte Werte, Praktiken und Netzwerke, die eher im Laufe der Zusammenarbeit als Gewohnheitsroutinen entstehen und nicht formalisiert aufgeschrieben werden. Es wurde beispielsweise geäußert, dass Kulturwandel nicht in Dokumenten stattfinden kann und eher durch mündliche Vereinbarung entsteht.

Aufbauend auf dieser Erkenntnis verschob sich der Fokus des Projekts und das Code-Repository wurde in seiner ursprünglichen Struktur verworfen, da sich so diese informellen Codes kaum erfassen ließen. Stattdessen verlagerte sich die Analyse informeller Codes in eine Meta-Ebene: Erkenntnisse wurden im Rahmen der Interventionsworkshops reflektiert, dokumentiert und flossen direkt in die Weiterentwicklung der Transformationswerkzeuge und -prozesse ein. Sie finden sich in anderer Form im Ergebnis eins (S. 124) in den Spielregeln und im Ergebnis drei in den Transformationskarten (S. 141) wieder.

3.4.1.2 Kick-Off Workshop

Intention

Bei einem gemeinsamen Auftakt war es das Ziel, auf inhaltlicher Ebene ein gemeinsames Verständnis der Projektziele sowie ein übergreifendes Prozessverständnis zu entwickeln.

Dieser Workshop diente der initialen Komplexitätsbewertung aus zwei Perspektiven: der Komplexität für die Anwender*innen (Verwaltungsspitzen und -zuständige) und der internen Prozesskomplexität der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure. Daraus abgeleitet wurde aufbauend auf dem im Forschungsantrag vorgeschlagen Vorgehen ein erstens Prozessdesign für die Durchführung des Vorhabens entwickelt.

Vorgehen

Der Workshop wurde am 30.08.2022 in Berlin im Format eines Toolshops und in Anwendung der Meta-Matching-Methode durchgeführt (3.2.1.1).

Dieses Vorgehen ermöglichte es, erste Arbeitshypothesen aufzustellen und daraus ein erstes Aufgabenprofil für die unterschiedlichen Ebenen, die das Projekt bespielt, zu erarbeiten. Dabei wurden sowohl die theoretische Ebene, die praxisorientierte Ebene als auch die methodische Ebene betrachtet.

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

Als zentrale **Problemstellung bzw. erste Arbeitshypothesen** für das Projekt wurde im Kick Off noch einmal festgehalten, dass:

1. keine Krisenkompetenzen in Kommunen vorhanden ist,
2. aktuelle Verwaltungsstrukturen ungeeignet für die Bewältigung von multiplen Krisen sind,
3. und ein Bewusstsein für eine nötige Veränderung nicht vorhanden scheint.

Als Kernthema wird eine Veränderung der lokalen Governance-Strukturen als Grundvoraussetzung für Multi-Transformationen gesehen.

- Aus der Auswertung des Meta-Matchings wurde ersichtlich, das mit Blick auf dieses Vorhaben eine besonders hohe Komplexität in der Akteursdimension gesehen wurde, da es als schwierig galt, die Zielgruppe aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu erreichen und zu gemeinsamen Transformationsprozess zu motivieren
- Daraus ergab sich auch eine sehr hohe Verfahrenskomplexität für das Forschungs- und Entwicklungsprojekt selbst, da man mit Blick auf das zu entwickelnde Endprodukt nach einem "Zauberstab" oder "Supertool" suchte.
- Die inhaltliche Komplexität (Stand der Wissenschaft reflektieren) sowie die offene, agile, lernende Vorgehensweise wurden ebenfalls als hoch eingestuft.

- Der Verbindlichkeitsgrad wurde anfangs als weniger relevant erachtet, da Scheitern in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt als Erfolg gewertet werden kann, wenn es aufzeigt, welche Wege nicht funktionieren.

Als erster konkreter Ansatzpunkt für die Recherche und Bearbeitung die Regelwerke der Verwaltungsstrukturen gesehen und eine Neugestaltung von Geschäftsordnungen, Satzungen und Verordnungen dieser als Ziel für das zu entwickelnde Toolkit angedacht.

Als übergeordneter Nutzen bzw. Intention des Toolkits wurden ein Kulturwandel in der Verwaltung sowie die Befähigung, der Kompetenzaufbau und Verantwortungsübernahme identifiziert und festgelegt.

3.4.1.3 Metaworkshop 1

Intention

Im Kick-Off wurde ersichtlich, dass das Konsortium verschiedene Ansatzpunkte und Wissensstränge zusammenbringt, die gerade zu Beginn des Projektes abgeglichen und zusammengeführt werden müssen, um damit eine gemeinsame und vertiefte Wissensbasis zu schaffen. Gleichzeitig braucht es auf Grund der Komplexität des Themas sowie auf Grund der Dynamik des partizipativen und iterativen Forschungsprozesses regelmäßigen Austausch und Reflexion. Um dies zu ermöglichen, wurden die Metaworkshops als internes Format eingeführt. Ziel des ersten Workshops war es, die ersten Ansatzpunkte zu vertiefen und gleichzeitig die aus der langjährigen Arbeit des IPGs sowie der Reformagentur bestehenden Governance-Modelle abzugleichen und vor dem Hintergrund einer Weiterentwicklung zu diskutieren.

Vorgehen

Der erste Metaworkshop fand am 12.10.2022 digital statt. Im Zuge dessen wurde ein digitales Whiteboard als „living document“ angelegt, um eine zentrale Struktur zu haben, die Erkenntnisse und Reflexionen aus dem folgenden Prozess zu speichern und daran zu arbeiten.

Im ersten Workshop wurden folgende Thesen aus dem Kick-Off intensiver beleuchtet:

- bestehende Governance-Arenen und Governance-Strukturen in der Verwaltung sind nicht zeitgemäß – hier müssen neue identifiziert und entwickelt werden.
- Die Regelwerke der Verwaltung, die aktuell die Governance-Strukturen bestimmen, müssen neugestaltet werden, um eine krisenfesten bzw. wie später im Prozess weiterentwickelt, eine transformationsfitte Governance zu ermöglichen.

Der Fokus lag darauf, bereits vorhandenes Wissen zu Governance-Modellen und Erfahrungen aus der Praxis in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen zusammenzutragen, abzugleichen und im Hinblick auf den angedachten Ansatzpunkt der Veränderung von Gemeindeordnungen und weiteren Regelwerken zu diskutieren.

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

Der Begriff der Governance-Arenen wurde noch einmal definiert als ein temporäres und fokussiertes Format, in dem die unterschiedlichen Akteure zusammenkommen, um an einem Thema zu arbeiten.

In Bezug auf die Gemeindeordnungen wurde festgehalten, dass diese bisher nur die Ebene der Politik und Verwaltung regeln, nicht aber die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft. Dies wird aktuell über Beteiligungsleitlinien versucht zu öffnen.

Um eine Veränderung zu schaffen, wird als These festgehalten:

„Es braucht ein neues Modell, welches die Funktion einer Gemeindeordnung übernimmt, aber eine neue Art der Governance ermöglicht. In diesem sollten Formate, Institutionen, Haltungen und Werte festgehalten sein, aber die Möglichkeit bestehen, diese stetig anzupassen und weiterzuentwickeln.“

Im zweiten Metaworkshop sowie in den Resonanzgruppen wurde diese Arbeitsthese aufgegriffen und überprüft.

3.4.1.4 Metaworkshop 2

Intention

Intention des zweiten Workshops, der am 01.11.2022 stattfand, war die Auseinandersetzung mit den betrachteten Governance-Modellen zu intensivieren und mit neuen Erkenntnissen rückzukoppeln sowie die Online-Resonanzgruppen als erstes partizipatives Format mit kommunalen Vertreter*innen inhaltlich vorzubereiten und zu konzeptionieren.

Vorgehen

Aufbauend auf dem ersten Austausch haben wir uns hier zunächst mit den beiden Modellen „Kokreative Kommune“ und „Demokratiemodell“, die unter Kapitel 2.4.1 genauer dargestellt sind, und deren Visualisierung auseinandergesetzt. Zudem haben wir die Ergebnisse des Projektes „Digitale Kommune, Digitale Region“ (Dienel et al. 2023) genauer angeschaut, da hier unter anderem eine Delphi-Studie durchgeführt wurde, die kommunale Verhältnisse und Bedarfe in Bezug auf die Gestaltung von digitalem Wandel erforscht hat.

Aus diesem Abgleich sollte zum einen der Rahmen für den weiteren Forschungsprozess definiert werden und zum anderen erste Fragestellungen zur Testung im Rahmen der ersten partizipativen Formate – den Online-Resonanzgruppen (3.4.1.5) – entwickelt werden.

Mit Blick auf den Ansatzpunkt, sich mit Satzungen, Gemeindeordnungen und Leitlinien als Struktur- und Organisationsinstrument zu beschäftigen, waren insbesondere zwei Ergebnisse der Delphi-Studie interessant:

- Auf der Ebene der Arbeitskultur zeigt sich wenig Akzeptanz für eine Umstellung dieser Organisationsinstrumente durch die Digitalisierung in kommunalen Verwaltungen (Dienel et al. 2023, S. 95).
- Mit Blick auf die Unterstützungsbedarfe wünschen sich die Befragten Angebote in Form von Checklisten, Leitlinien und Praxisanleitungen wünschen (Dienel et al. 2023, S. 102 f.).

Dies stützt zunächst die Annahme, dass vorhandene kommunale Satzungen, Leitlinien oder ähnliches noch nicht vorhanden sind oder die gewünschte Unterstützung nicht leisten können und diese damit einen Ansatzpunkt für die Entwicklung im Rahmen des Projektes bieten.

Davon ausgehend haben wir uns dann wie eingangsbeschrieben insbesondere mit den zwei Ebenen-Modellen entwickelt vom IPG und der Reformagentur beschäftigt, um noch einmal zu definieren, auf welchen Governance-Raum/Governance-Arenen sich das Projekt fokussiert (siehe 2.4.1). Dabei haben wir die Modelle vor allen Dingen noch einmal daraufhin diskutiert, welche Akteure für eine funktionierende Governance relevant sind und wie diese in eine Zusammenarbeit gebracht werden können bzw. an welchen Stellen eine Zusammenarbeit noch nicht vorhandeln ist oder nur teilweise funktioniert.

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

In der Auseinandersetzung mit den Governance-Modellen vor dem Hintergrund der Ausschreibung wurde entschieden, dass der zentrale Governance-Raum, auf das sich das Projekt fokussiert, der ist, in dem Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zusammentreffen und gemeinsame gestalten können/ sollen. Dieser Raum ist bisher wenig strukturiert bzw. formalisiert und bewegt sich eher auf einer informellen Ebene.

Zur Überprüfung des Ansatzpunktes bzw. der Arbeitsthese, dass eine neue Form von Geschäfts- und Gemeindeordnung eine Zusammenarbeit auf dieser Ebene strukturieren und ermöglichen kann, wurden für die **Online-Resonanzgruppen** folgende Fragestellungen entwickelt:

- ▶ Welche Werkzeuge werden aktuell in der kommunalen Praxis genutzt, um den Governance-Raum zwischen Politik & Verwaltung und der Zivilgesellschaft zu gestalten?
- ▶ Und darauf aufbauend: welche dieser Werkzeuge werden wirklich genutzt, welche nicht und welche Werkzeuge wünschen sich die Teilnehmenden in Zukunft zur Gestaltung dieses Raums?

Die Unterfrage sollte außerdem auf eine erste Sammlung von möglichen Werkzeugen für die Toolbox abzielen.

Gleichzeitig wurde für die weitere Recherche eine erste Untersuchung bestehender Ordnungen, Leitlinien und ähnlicher Dokumente angedacht, um Muster herauszuarbeiten und Bausteine für das Code-Repository zu erarbeiten.

3.4.1.5 Resonanzgruppen

Intention

Neben der theoretisch-wissenschaftlichen Recherche war es wichtig, von Anfang an die praxisnahe Perspektive der Realitäten von Digitalisierung vor Ort mitzuführen, um so die in der Ausschreibung angesprochene Kluft zwischen deren tatsächlichen Bedarfen und den fachpolitischen und theoretischen Konzeptionen auszuloten. Es war also die Intention, über die Arbeit in den Online-Resonanzgruppen zu verstehen, welche Neuorientierungsmöglichkeiten denkbar sind, welche Unversöhnlichkeiten aufgelöst werden müssten und wo es reale Handlungsmöglichkeiten für positive Veränderungen vor Ort gibt. Beabsichtigt war mit Vertreter*innen aus der kommunalen Praxis,

- ▶ gemeinsam auf die ersten Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess zu schauen, diese zu diskutieren und ganz konkret über die Frage der bestehenden und gewünschten Werkzeuge den ersten Ansatz zu testen;
- ▶ weitere Bruchstellen der lokalen Zusammenarbeit sowie damit verbundene Partizipateure zu identifizieren.

Vorgehen

Bei der Konzeption wurde ein besonderer Fokus auf die Auswahl der Teilnehmenden gelegt, um einen möglichst breit gestreuten Teilnehmendenkreis zu erreichen. Dafür wurden die folgenden Kriterien für die Auswahl einzuladender Kommunen aufgestellt:

Tabelle 4: Auswahlkriterien für Teilnehmende der Online-Resonanzgruppe

Kriterium	Erläuterung
Selbsthinterfragende Kommunen	Über dieses Kriterium haben wir versucht, Kommunen zu erreichen, die bereits in einem Änderungsprozess stecken und den Status Quo ihrer Zusammenarbeit hinterfragen. Aus ihrer Erfahrung wollten wir lernen und rückschließen, was sie tun, wie und warum sie es tun und mit welchen Problemen sie konfrontiert sind. Ziel war es, Bruchstellen zu identifizieren, um an diesen anzusetzen. Gleichzeitig sollten die Bruchstellen auch als Ansatzpunkte für eine mögliche Übertragung auf andere Kommunen dienen.
Gestaltungs- und Transformationsarenen	Die ausgewählten Kommunen sollten bereits Erfahrung in der Nutzung von Gestaltungs- und Transformationsarenen haben. Wir wollten wissen, wie diese aufgebaut und ins bestehende System integriert wurden, insbesondere mit Blick auf die Governance-Struktur. Ziel war es, darüber unsere bisherigen Typologien für diese Arenen zu erweitern, Bruchstellen zu erkennen, die Hinweise auf die Rahmenbedingungen für eine Neugestaltung geben. Der Fokus lag dabei auf dem Hebelpunkt der Verordnungen und Leitlinien, der getestet werden sollte.
Geografische Lage und Gemeindetypen	Wir strebten einen ausgewogenen Querschnitt aller Gebietskörperschaften in Deutschland an, der sowohl städtische und ländliche Regionen als auch strukturschwache und prosperierende Gebiete umfasste. Dazu zählten Städte (Klein-, Mittel-, Großstädte), Kreise und Verwaltungsgemeinschaften (z. B. Verbandsgemeinden, Samtgemeinden).
Ebene der Ansprechpartner*innen	Für die Produktentwicklung richteten wir den Fokus auf Verwaltungsspitzen und -zuständige. Bei der Auswahl der Ansprechpersonen war bereits in der Konzeption bewusst, dass auf Grund von zeitlichen Ressourcen meist die Sachbearbeitungsebene erreicht wurde. Diese ist ebenso interessant, da wir dort mutigere und progressivere Personen vermuteten, die wertvolle Einblicke in Hemmnisse und Hürden geben können.

Methodisch orientierten sich die Resonanzgruppen an dem Format einer Fokusgruppe. Wir brachten pro Gruppe maximal zehn Teilnehmende zusammen, die innerhalb einer kurzen Zeit von eineinhalb Stunden entlang von konkreten Fragestellungen an den oben genannten Themen diskutierten und arbeiteten.

Der Ablauf gliedert sich damit in die folgenden methodischen Sequenzen:

- Check-in & Input zu den Forschungserkenntnissen
- Austausch & Diskussion zur Frage: Mit welchen Dokumenten regelt ihr derzeit eure Transformations- und Beteiligungsprozesse in eurer Kommune?
- Design Session in Kleingruppen zu Governance Räumen

Ergebnisse

Beide Gruppen waren sich einig, dass kommunale Verwaltung nicht allein für Transformationsprozesse verantwortlich sein kann und es dennoch auf dieser Ebene mutige

Entscheidungsträger*innen braucht, die diese anstoßen und in der Implementierung begleiten. Außerdem war ein gemeinsamer Punkt, dass es einerseits bereits in vielen Bereichen Leitlinien, Ordnungen und Richtlinien gibt und andererseits diese allein das Ausprobieren, Einführen und Kultivieren von neuen Wegen nicht immer ermöglichen.

Resonanzgruppe 1: Zwischenfazit

- ▶ Richtlinien sind geduldig und oftmals schwer zu transformieren
- ▶ Man muss eher in Governance-Clustern denken, die mehr als auf einem reinen Text (Gemeindeordnung o. ä.) beruhen
- ▶ Wie gelingt der Übergang von Text, also Leitlinie, Vorschrift, Ordnung zu einem Träger, der sich diese als Arbeitsgrundlage zu eigen macht? Wie kommt man zu einem guten Ownership, der die Verantwortung übernimmt und Entscheidungen trifft?
- ▶ Verwaltungen allein sind mit (digitalen) Transformationsprozessen überfordert, es braucht intersektorale Trägerkreise, die auf verschiedenen Ebenen gedacht werden können: interregional, interkommunal, verwaltungsintern und fachbereicheübergreifend .
- ▶ Es sollte über ein Innovationsträgercluster nachgedacht werden, das sich aus unterschiedlichen Stakeholdern, die für die Transformationsprozesse relevant sind, zusammensetzt.
- ▶ Meta-Governance: Welchen Aufbau braucht ein solches Cluster? Wichtig hierbei wird die Politik und wie wir diese mit einbeziehen können?

Resonanzgruppe 2: Zwischenfazit

Bei den folgenden Zusammenfassungen handelt es sich um die Quintessenz der Aussagen der Teilnehmenden, deren Empfehlungen sowie die vom Projektteam daraus abgeleiteten Schlüsse. Die Diskussionen im Rahmen der zweiten Resonanz-Gruppe drehten sich vornehmlich um zwei entscheidende Punkte:

- ▶ Unterschiedliche Grade der Formalisierung: Es wurde von den Teilnehmenden deutlich gemacht, dass Governance bisher auf ganz unterschiedliche Weisen formuliert und gestaltet wird. Dies reicht von Mitschriften auf einem Flipchart bis zu abgestimmten Geschäftsordnungen.
- ▶ Kulturprägung notwendig: Es wurde immer wieder auf die Wichtigkeit der Haltung/Kultur auf der Entscheider*innenebene hingewiesen. Werkzeuge, wie sie in diesem Projekt entwickelt werden, können erst dann ihre erfolgreiche Wirkung zeigen, wenn diese von den Entscheidungsträger*innen verstanden und mitgetragen werden.

Diese Erkenntnisse wurden im Rahmen eines weiteren Metaworkshops gemeinsam vom Forschungsteam ausgewertet und die folgenden Schlussfolgerungen daraus gezogen:

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

Aus den Ergebnissen der Resonanzgruppen konnten zentrale Erkenntnisse abgeleitet werden, die dem Forschungsprozess noch einmal einen anderen Schwerpunkt gegeben haben.

- ▶ Der Ansatz, sich auf Satzungen, Leitlinien und Grundsätze zu fokussieren, ist deutlich zu kurz gegriffen, da sich Governance häufig auch durch informelle Absprachen, tradierte Praxis und

insbesondere durch Haltungen und Kultur zeigt. Schriftliche Dokumente sind sehr geduldig und schwer zu transformieren.

- ▶ Zudem wurde deutlich, dass die Kultur eine primäre Rolle einnimmt, wenn es um Transformation von Governance geht. Diese ist auch eine Codierung, aber sie wird nicht aufgeschrieben. Dafür bräuchte es eine andere Übersetzung in die Praxis als ein Dokument.

Aus diesen zwei Kernerkenntnissen ergab sich, dass wir die Kultur der Zusammenarbeit ins Zentrum unserer weiteren Forschung und Entwicklung stellen. Dafür ergaben sich in der weiteren Auswertung folgende weiterführenden Fragestellungen:

- ▶ Was kann durch eine gute Governance passieren? Wie muss diese gestalten sein, damit ein Kulturimpuls gegeben werden kann?
- ▶ Wie können bspw. Bürgermeister*innen neue Governanceansätze aufbauen und zulassen? Es braucht Erfahrungsräume, in denen Führungskräfte Transformation erleben können.

In Bezug auf die Entwicklung des Toolkits ergaben sich folgende Arbeitsansätze, die in den nächsten Prozessschritten weiterentwickelt und überprüft werden sollten:

- ▶ Durch die Fokussierung auf die Kulturebene wird das instrumentelle Verständnis des Toolkit hinterfragt. Es wird nicht davon ausgegangen, dass es ausreichen wird, den Menschen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, um einen wirklichen Kulturimpuls zu setzen.
- ▶ Daraus ergeben sich zwei konkretere Ansätze für die Weiterentwicklung:

Es braucht zum einen Räume und Netzwerke, die es Führungskräften ermöglichen, Kultur zu erleben, Erfahrungen zu machen und in eine Agency für eine neue Governance zu kommen. Dies sollte auch beim Ergebnis dieses Forschungs- und Entwicklungsprojektes berücksichtigt werden. An dieser Stelle des Prozesses wurde bereits darüber nachgedacht, wie die kulturelle Ebene der Zusammenarbeit für Transformationsvorhaben adressiert werden kann. Es wurde darüber nachgedacht, dass eine Kampagne oder eine Plattform womöglich diese besser adressiert als ein reines Methoden-Toolkit.

3.4.2 Ideen- und Entwicklungsphase

Intention

Ziel der Ideen- und Entwicklungsphase war es, partizipativ entlang des festgelegten Fokus der Zusammenarbeitskultur zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft die bisherigen Erkenntnisse zu kondensieren und erste kokreative Lösungsideen zu entwickeln. Am Ende der Phase sollten prototypische Ideen für das Toolkit stehen, die in Rückkopplung mit der weiteren Entwicklung auch auf theoretischer Ebene in der nächsten Phase in sechs Interventionskommunen getestet werden können.

Bausteine

- ▶ Design Challenge Lab
- ▶ Kokreationsworkshop
- ▶ Prototypingworkshop

3.4.2.1 Design Challenge Lab

Intention

Das projektinterne Design Challenge Lab war ein vorbereitender Schritt für den darauffolgenden öffentlichen Kokreationsworkshop.

Mit Blick auf den weiteren partizipativen Prozess, sowohl in dieser Prozessphase als auch der darauffolgenden, war es außerdem das Ziel, eine Sammlung von zentralen Partizipateuren anzulegen, die für die Bearbeitung der Challenges relevant sind.

Vorgehen

Das Design Challenge Lab fand am 15.02.2023 als hybrides Format für vier Stunden mit dem Konsortium sowie der Auftraggeberin statt.

Aufbauend auf der gesetzten Intention und den Zielen wurden für das Design Challenge Lab ein digitales Whiteboard als Arbeitsfläche aufgebaut und folgende methodische Sequenzen geplant:

- ▶ Input zum Stand des Forschungsprozesses
- ▶ Resonanzmapping³ zur Sammlung und Definition von Partizipateuren
- ▶ Design Session zur Entwicklung von Design Challenges
- ▶ Next Steps: Was bedeutet die Design Challenge für den weiteren Forschungs- und Entwicklungsprozess? Welche Anpassungen müssen vorgekommen werden?

Schlussfolgerungen aus dem Design Challenge Lab

Die Designchallenge lautet:

„Wie können wir Politik und Verwaltung zu einer guten Zusammenarbeitskultur verhelfen, um eine transformative Governance vor Ort zu gestalten?“

Die Arbeit an der Challenge und damit die vertiefte Auseinandersetzung mit den bisherigen Erkenntnissen sowie bereits bestehenden Diskursen führte zu Entscheidungen für die weitere Gestaltung des Forschungsprozesses und des Produkts:

- ▶ Es wurde bestätigt, dass sich im Folgenden auf den Governance-Raum fokussiert wird, der zwischen der Zivilgesellschaft und der Politik und der Verwaltung liegt und der damit genau der Raum ist, in dem die Zusammenarbeit dieser Ebenen gestaltet wird.
- ▶ Damit dieser in Zukunft gestaltet werden kann, müssen die unterschiedlichen Akteure adressiert werden, die in diesem Raum aktiv sind. Die oberen Ebenen von Verwaltung und Politik wirken auf diesen Raum ein und sind für die Gestaltung in der Verantwortung. Da diese Verantwortung aktuell aber nicht wahrgenommen wird, soll diese Ebene im Folgenden Forschungs- und Entwicklungsprozess adressiert werden.
- ▶ Im weiteren Verlauf sollen die Verantwortlichen im Rahmen der Intervention und bei der Produktentwicklung ermutigt werden, diesen Raum aktiv mitzugestalten. Es geht darum, diesen Raum als ein Ökosystem zu verstehen, das eine Symbiose bildet, um transformatorisch aktiv werden zu können. Damit wurde für eine fraktale Herangehensweise gewählt.

³ Das Resonanzmapping ist eine vom IPG entwickelte Methode. Sie kombiniert ein Brainstorming von Partizipateuren auf ein Feld, mit einer resonanzgeleiteten, gemeinsamen Einordnung nach Einflussstärke.

- Auf der adressierten Governance-Ebene verschränken sich die Zusammenarbeit und die Abhängigkeit von Verwaltung und Politik immer wieder. Gleichzeitig gibt es auf dieser Ebene immer wieder Trennungslogiken, also zum Beispiel das Arbeiten in unterschiedlichen Ressorts und Silos, die auf komplexe Herausforderung selten passende Lösungen entwickeln.

Ziel dieses Forschungs- und Entwicklungsprojektes ist es, diese Trennungslogiken aufzuheben und dies bereits, wenn es möglich und sinnvoll ist, in den Interventionen zu versuchen. Innerhalb der Governance-Modelle konnten drei Ebenen ausgemacht werden, die alle adressiert und für eine neue Zusammenarbeit verbunden werden müssten:

- Die normative Ebene (politische) Zielsetzung, Ausrichtung)
- Die strategische Ebene (Projekt- und Operationalisierungsebene)
- Die taktische Eben (Evaluation und Prozessebene // Verstetigung)
- Dabei fehlt aktuell eine verbindende Prozessebene, auf der die Transformationsarbeit der Dynamik des Prozesses erfolgen kann.

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

Über das Design-Challenge-Lab wurde festgelegt, dass die ins Zentrum gestellte Zusammenbeitskultur bereits in allen Formaten des Forschungs- und Entwicklungsprozesses neu gedacht werden sollte.

Besonders für die Interventionsphase wurde festgelegt, dass diese neuen Räume für die Zusammenarbeit schaffen soll und damit die Gestaltung einer transformativen Governance von den Akteuren vor Ort exploriert werden kann. Die Erfahrung von der Arbeit in neuen Formaten soll es ermöglichen, neue Ansätze zu finden und die festgestellte Angst bzw. den Druck der bisherigen Strukturen lösen.

Die Formate sollen so gestaltet werden, dass sie ein kokreatives Selbstverständnis hervorrufen und eine generative Entwicklung eines neuen Governanceverständnisses ermöglichen. Dabei wurden als erste Faktoren für die Gestaltung der Räume (physische Orte und/ oder Formate) festgelegt:

- Hierarchien auflösen: Alle Ebenen in der Verwaltung bis hin zur politischen Spitze werden adressiert.
- Keine Ressortlösungen für komplexe Herausforderungen: Ressort übergreifende Ausrichtung der Zusammenarbeit
- Keinen Nachweisdruck schaffen: Raum für generative Entwicklung und gesunde Fehlerkultur gestalten.

3.4.2.2 Kokreationsworkshop

Intention

Der Kokreationsworkshop war das zweite partizipative Format innerhalb des Forschungsprozesses. Intention war es, die aus der ersten Forschungsphase entwickelte Design Challenge mit Praxisakteur*innen aus Verwaltung, Politik und organisierter Zivilgesellschaft gemeinsam zu bearbeiten. Dabei sollten die Teilnehmenden ihren eigenen Such- und Findungsprozess innerhalb der täglichen Arbeit in der oder mit der Verwaltung nutzen, um erste prototypische Ideen für eine Gestaltung einer neuen Zusammenbeitskultur zu entwickeln.

Die Design Challenge dafür lautet:

„Wie können wir eine erfolgreiche Zusammenarbeitskultur zwischen Politik und Verwaltung fördern, um eine transformative Governance in unseren Gemeinden oder Städten zu gestalten?“

Konkrete Ziele waren mit Bezug auf die Design Challenge:

- ▶ Ausgehend von einem Mapping und einer Analyse des Ist-Zustands der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung ein Zukunftsbild zu entwerfen,
- ▶ und daraus abgeleitet erste Prototypen für Formate für die anschließend geplante Interventionsphase in den Kommunen zu entwickeln.

Gleichzeitig war es die Intention, das Vorhaben aus dem Design Challenge Lab auszuprobieren und bereits innerhalb des Forschungs- und Entwicklungsprozesses Räume zu schaffen, die es ermöglichen eine neue Zusammenarbeitskultur zu explorieren und zu gestalten. Dies wurde durch die Auswahl der diversen Zielgruppen sowie durch die methodischen Sequenzen ermöglicht.

Vorgehen

Der Workshop fand am 17.03.2023 in der Evangelischen Bildungsakademie in Loccum-Rehberge statt. Die 16 Teilnehmenden setzten sich zusammen aus Vertreter*innen kommunaler Verwaltungen sowie Bundesbehörden, kommunale Berater*innen und Prozessbegleiter*innen aus den Themenbereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Organisationsentwicklung, sowie der politischen Ebene, vertreten durch einen Bürgermeister.

Um die Ziele zu erreichen und die Teilnehmenden in eine intensive Auseinandersetzung mit der Design Challenge zu führen, ergaben sich in der Konzeption die folgenden vier methodischen Sequenzen:

- ▶ Information & erste Resonanzarbeit

Die Teilnehmenden bekommen einen Überblick über den bisherigen Forschungsprozess und teilen durch erste Resonanzübungen ihre Perspektiven und Erfahrungen.

- ▶ Feldaufstellungen zum Ist-Zustand und Zukunftsbild der Zusammenarbeit von Verwaltung & Politik

Die Teilnehmenden wählen aus einer großen Sammlung an Partizipateuren die folgenden aus: Vertrauen, Selbsterklärlichkeit, Spielräume, Angst, Verwaltungsmitarbeiter: innen, Kulturwandel, Betroffene, Engagierte, Organisationsstrukturen, Macht, Change Agents, Planungsverfahren, Klima, Kompetenz, Prinzipien, Entscheidungsfindung, Hoffnung. Diese stellten aus ihrer Sicht einen zentralen Bezug zur Design Challenge her und wurden von den Teilnehmenden in der Aufstellung verkörpert.

- ▶ Prototyping von möglichen Interventionsformaten

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Aufstellungsarbeit werden in Kleingruppen Prototypen entwickelt. Diese bieten erste Lösungsideen für die herausgearbeiteten Herausforderungen.

- ▶ Reflexion und Abschluss

In einem gemeinsamen Abschluss werden die Ergebnisse und der eigene Prozess über den Tag reflektiert.

Ergebnisse des Workshops

Die Auswertung des Kokreationsworkshops lässt sich entsprechend der Intentionen auf zwei Ebenen vollziehen:

1. Zum einen auf der Ebene der konkreten Ergebnisse, also der Aufstellungen und der Prototypen
2. Zum anderen auf der Prozessebene, also die Herangehensweise und Zusammenarbeit der Teilnehmenden über den Workshop hinweg und vor dem Hintergrund der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeitende, Politiker*innen und Prozessbegleiter*innen.

Zu 1.:

Für die Aufstellung entschieden sich die Teilnehmenden für Partizipateure, die auf einer Akteurs- und Kulturebene ansetzen und eher gegen welche, die bereits bestehende und sehr formalisierte Aspekte beschreiben.

In der Aufstellung des Zukunftsbildes zeigt sich, dass gerade Partizipateure, die Akteure, aber auch Werte und Haltungen verkörperten, ins Zentrum einer neuen Zusammenarbeit gerückt wurden. Partizipateure, die eher auf der strukturellen Ebene ansetzten, formierten sich als agile flankierende Unterstützung. In dieser Aufstellung legte sich bereits an, dass auch die im Anschluss stattfindende Ideensammlung für erste Lösungsideen Resonanz bei Ideen erzeugt, die auf einer Format- und Kulturebene ansetzten. Ideen, die eher eine formalisierte Form angedacht hatten, fanden kaum Resonanz und wurden somit nicht weiter ausgearbeitet.

- Die erste Ableitung aus diesen Ergebnissen ist zum einen die Bestätigung der Erkenntnisse aus der Resonanzgruppe, dass eine neue Governance weniger – wie ursprünglich angenommen – über eine Änderung von bereits schriftlich formalisierten Codes, also Geschäfts- und Gemeindeordnungen oder Leitlinien, vorangebracht werden kann, sondern vielmehr an der Form der direkten Zusammenarbeit und der dadurch entstehenden Kultur und deren Codes zu entwickeln ist.

Zu 2.: Auf der Prozessebene gab es zwei konkrete Erkenntnisse:

- Die Aufstellungsarbeit erreichte die emotionale Ebene der Teilnehmenden und erzeugte eine hohe Resonanz: Hier wurde engagiert diskutiert, um Positionen gerungen und verschiedene Optionen ausprobiert.
- Die Erstellung der Prototypen hingegen war schwerfällig und gerade das konkrete Gestalten fiel den Teilnehmenden deutlich schwerer.

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

Aus dem Zusammenspiel dieser beiden Ebenen und den Rückschlüssen ergab sich für die Gestaltung des weiteren Verfahrens des Forschungs- und Entwicklungsprojekts folgendes:

- Die starke Resonanz während der Aufstellungsarbeit bestätigte, dass wir mit dem Schwerpunkt der Kulturentwicklung auf den richtigen gesetzt haben und diesen in der Produktentwicklung (Toolkit) klar adressieren sollten.
- Die Beobachtung in Bezug auf das Prototyping zeigt gleichzeitig, dass wir nicht von einer hohen Gestaltungskompetenz bei Verwaltung und Politik ausgehen können. Es braucht daher klare und konkrete Anleitungen, die ein kreatives Arbeiten ermöglichen.

- ▶ Zudem bestätigte sich, dass der Begriff der Governance noch sehr abstrakt für viele Teilnehmende gewesen ist. Daraus schlossen wir, dass der Ansatz, in der Interventionsphase an einem ganz konkreten Beispiel zu arbeiten, weiterverfolgt werden sollte.
- ▶ In Bezug auf die übergeordnete Ausrichtung des Projektes lässt sich also ableiten, dass für eine neue Zusammenarbeit ein Kulturwandel angestrebt werden sollte, der der Aufstellung zufolge auf bestimmten Werten, Prinzipien und Haltungen (bspw. Vertrauenskultur, Fehlerkultur etc.) aufbauen sollte.

In Bezug auf die Interventionen in der nächsten Projektphase lässt sich Folgendes ableiten:

- ▶ Es braucht ein Rahmenkonzept, das den teilnehmenden Akteuren eine klare Struktur gibt und sie methodisch in der Entwicklung anleitet. Gleichzeitig sollte nicht mit vorgefertigten Werkzeugen, sondern maximal Prototypen in die Kommunen gegangen werden, um Spielräume zu eröffnen und vor allen Dingen durch die Entwicklung eigener Werkzeuge eine eigene Aneignung dieser zu ermöglichen und damit Vertrauen in neue Wege zu generieren.
- ▶ Innerhalb der Intervention sollten Räume und Formate geschaffen werden, die Spielräume eröffnen und es den Kommunen ermöglichen, in den gewünschten neuen Akteurskonstellationen zusammenzuarbeiten und eigene Strukturen dafür zu entwickeln.
- ▶ Um Transformation und Governance greifbar zu machen, sollte an ganz konkreten Beispielen aus der jeweiligen Kommune gearbeitet werden.

3.4.2.3 Prototypingworkshop

Intention

Mit den Ergebnissen, insbesondere den entstandenen Prototypen aus dem Kokreationsworkshop wurde in diesem Workshop ein Übergang in die Entwicklungsphase gestaltet. Intention war es, erste Prototypen für die Toolbox zu entwickeln und darüber den Rahmen für die Interventionsphasen vor auszuplanen und abzustecken.

Vorarbeit

Im Rahmen des Konkreationsworkshops wurden insgesamt vier Prototypen ausgearbeitet, die von einem On-Boarding-Prozess bis zu einem Pflichtjahr in der Verwaltung reichten. Mit einem Konzept für eine Pop-Up Verwaltung wurde ein Prototyp entwickelt, der sich in der Auswertung als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für die Interventionsphase eignete. Kurz gefasst lässt sich die Idee der Gruppe als Bild „eines neuen Rathauses auf leerem Blatt“ beschreiben. Die Verwaltung wird als modulares Betriebssystem mit flexiblen Schnittstellen gedacht. In einem realen Projekt – etwa zu Mobilität oder Integration – wird ein temporäres, fokussiertes Team zusammengestellt, das ein MVP (minimum viable product) erarbeitet. Ziel ist es, neue Formen der Zusammenarbeit erfahrbar zu machen. Politik wird dabei als „Product Owner“ mitgedacht, um Verantwortung für Ziel, Nutzen und die erforderlichen Verwaltungsstrukturen zu übernehmen.

Damit brachte der Prototyp einige zentrale Erkenntnisse gut zusammen: Es wurde ein Konzept entwickelt, welches einen klaren Rahmen bietet, klare Ziele und Rollen formuliert und gleichzeitig Spielräume für die individuelle Weiterentwicklung und Anwendung offenlässt.

In Vorbereitung auf den Prototypingworkshop wurden die oben genannten Schlussfolgerungen und dieser Prototyp mit Blick auf die Interventionsphasen zu einem Interventionskonzept weiterentwickelt: dem Plug-and-play Rathaus⁴.

Das Plug-and-play Rathaus wurde in einem ersten Entwurf als haptische Toolbox, die in jeder Verwaltung und in jedem Rathaus von den Mitarbeitenden genutzt werden kann, angedacht. Inspiriert von dem Plug-and-play Konzept wurde überlegt in Richtung Box mit unterschiedlichen Werkzeugen, die zum einen selbsterklärend, intuitiv und direkt anwendbar sind. Zum anderen sollten sie so konzipiert sein, dass sie unterschiedlich kombinierbar, also modular sind und weiterentwickelt werden können, um sie auf örtliche Begebenheiten und Bedürfnisse anzupassen.

Vorgehen

Aufbauend auf diesem vorläufigen Konzept wurde der Workshop selbst als Prototyping-Werkstatt gestaltet. Die Spielräume, die als ein wichtiger Aspekt in der Aufstellungsarbeit zu einer neuen Governance-Struktur während des Kokreationsworkshops, als noch zu gestalten herausgearbeitet wurden, sollten hier aufgegriffen werden, um auch das Projektteam in einen spielerischen Entwicklungsmodus zu bringen.

Zu dem Workshop wurde Fred Funk (Kreativdirektor, aufsiemitgebrüll) als Experte für Produkt- und Kommunikationsdesign mit expliziter Erfahrung in der Arbeit mit öffentlichen Verwaltungen und politischen Kampagnen eingeladen.

Der Workshop gliederte sich in drei Teile:

1. Einchecken und erster Ideen-Brainstorm
2. Individuelle Prototyping- Session zur Entwicklung erster Ideen
3. Präsentation und Zusammenführung der Ideen

Ergebnisse des Workshops

Am Ende des Workshops standen unterschiedliche Prototypen, die von konkreten Methoden bis zu Raumkonzepten reichten. In der Nachbereitung wurden diese Prototypen zusammengeführt und für das Konzept des Plug-and-play Rathauses in ein Set von 12 Methoden-Skizzen überführt.

- Dieses Set beinhaltete die folgenden prototypischen Ideen: Spielanleitung, Spielregeln, Narrativ, Prinzipien, Rathausanalyse, Transformationswerkstatt, Zeitstrahl, kommunales Zusammenarbeitsgeflecht, Transformationsboard, Codes der Zusammenarbeit, Transformationsteppich und Transformations- und Schnittstellenkarten.

Dieses Set bot die Grundlage für die Planung und Abstimmung der Interventionen in der Kommunen.

Schlussfolgerungen für den weiteren Forschungsprozess

Aus dem Entwicklungsworkshop und der Diskussion der entstandenen Prototypen ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

- Der Begriff des Spielraums trug sich durch den Workshop und die Prototypen auf verschiedenen Ebenen. So wurde festgehalten, dass das Prinzip des Spielens bei der weiteren

⁴ „Plug & Play“ ist hierbei ein Begriff, der aus der Computertechnik kommt und die Möglichkeit meint erweiternde Geräte an einen bestehenden Computer anzuschließen, die direkt kompatibel sind, ohne eine weitere Software oder ähnliches für die Nutzung installieren zu müssen.

Entwicklung des Toolkits zentral berücksichtigt werden soll. Dies bezieht sich nicht nur auf die einzelnen Werkzeuge, die zu einer kreativen und spielerischen Arbeitsweise führen sollen (Kulturwandel), sondern auch auf die Gestaltung eines konkreten „Spielraums“ in der Verwaltung.

- In Bezug auf diesen Raum stellt sich für den weiteren Entwicklungsprozess die Frage: Wie muss ein Raum gestaltet sein, um eine Transformation von Machtstrukturen zu katalysieren?
- Bereits festgehalten wurde:
 1. Der Raum soll als Governance-Arena fungieren, in dem Entscheidungen gemeinsam getroffen und Veränderungen initiiert werden.
 2. Dafür soll die Toolbox ermöglichen, einen Raum zu verändern, sei es ein bestehender oder ein neu einzurichtender.
 3. Sie soll es ermöglichen, den Raum mit klaren Regeln und Strukturen zu gestalten, sodass bestehende Machtkonfigurationen ggf. aufgebrochen werden können. Der Raum soll entsprechend der Fragestellung nicht nur zu einer gemeinsamen, kreativen Lösungsentwicklung führen, sondern auch Raum für einen wirklichen Kulturwandel und die Aushandlung dieses Wandels schaffen.
 4. Dabei sollen sowohl Menschen angesprochen werden, die bereits Transformationserfahrung bzw. den Willen zu dieser haben, als auch welche, die damit noch keine Berührung hatten. Beides braucht einen zentralen Ort, an dem für erstere Neues schnell sichtbar wird, und der für zweitere eine Struktur gibt, um ihre Vorhaben und Ideen ausprobieren und gestalten können.
 5. Für die Gestaltung und Anbahnung der Interventionen wurde damit entschieden, dass im Rahmen der ersten Intervention nach Möglichkeit ein solcher Raum gestaltet werden soll, um anschließend Tools zu entwickeln, die eine Anleitung dafür geben, diese Raumtransformation eigenständig zu gestalten und durchzuführen, sodass ein für das Vorhaben passender Ort entsteht.

3.4.3 Prototypen- und Validierungsphase

Intention

Die Prototypen- und Validierungsphase ist das „Herzstück“ des Forschungsprojektes und läutet die Phase der Durchführung und Partizipation ein. In dieser Phase wurden insgesamt sechs Interventionen in Kommunen durchgeführt. Die Interventionen hatten, dem methodischen Ansatz einer kokreativen Aktionsforschung folgend, die Intention, an realen Herausforderungen in der kommunalen Praxis anzusetzen und gemeinsam prototypische Werkzeuge zu erproben, und darüber neue Formen der Zusammenarbeit zu testen.

Dabei wurden pro Kommune die zur jeweiligen Intervention passenden Werkzeuge, die unter dem Arbeitstitel Plug-and-play Rathaus entwickelt wurden, ausgewählt, prototypisch weiterentwickelt und getestet. Dort, wo ergänzende Werkzeuge gebraucht wurden, die nicht im Plug-and-play Rathaus enthalten waren, wurde entweder auf bereits bestehende Methoden zurückgegriffen oder weitere entwickelt.

Neben der Ebene der konkreten Testung der Methoden war es auch ein Ziel, über die Zusammenarbeit mit der Kommunen und die Zusammenarbeit der Akteure in den Workshops weitere Erkenntnisse über die Kulturen zu sammeln. So wurden die Interventionen auch auf dieser Ebene anhand von Beobachtungen und Gesprächen analysiert. Dies waren im Anschluss

wichtige Erkenntnisse, die dazu geführt haben, das geplante Toolkit als Produkt durch weitere Angebote zu ergänzen, die die Kompetenz- und Kulturentwicklung fokussierten und ermöglichen sollen.

Zur Validierung wurden die Interventionen im kontinuierlichen Gespräch mit den Akteuren vor Ort ausgewertet und immer wieder angepasst. Dabei wurde auch konkretes Feedback zu den genutzten Methoden aufgenommen und diese beispielsweise für die Anwendung in weiteren Interventionen angepasst und erneut getestet. Außerdem fanden im Anschluss Toolshops statt, in denen das Projektteam die Interventionen übergreifend betrachtete und qualitativ auswertete.

Bausteine

Sechs Interventionen mit folgenden Formaten:

- ▶ Bestandsaufnahme
- ▶ Codierungsworkshops
- ▶ Verstetigung
- ▶ Sowie kontinuierliche Beratung
- ▶ Validierungsworkshop

3.4.3.1 Interventionen

Intention und Anbahnung

Um ein Toolkit zu entwickeln, dass Transformationsprozesse unterstützt und neue Formen der Zusammenarbeit ermöglicht, muss dieses in unterschiedlichsten Kontexten anwendbar sein. Es sollte also auf Herausforderungen in unterschiedlichen Themengebieten, wie z. B. Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Personalentwicklung anwendbar sein. Gleichzeitig sollte es für Nutzer*innengruppen aus der Verwaltung, aber auch in der Zusammenarbeit mit der Politik und der Zivilgesellschaft funktionieren, um eine Governance zu ermöglichen, die auch an den Schnittstellen funktioniert.

Um dies zu erreichen, wurden bei der Auswahl der Interventionskommunen auf ähnliche Kriterien (selbst hinterfragende Kommune, Gestaltungs- und Transformationsarenen, Stadt- und Gemeindetypen, geografische Lage, Ebene der Ansprechpartner*innen (siehe Kriterien der Resonanzgruppen 3.4.1.5), wie bei den Resonanzgruppen gesetzt, auch wenn nicht alle Kommunen allen Kriterien entsprechen mussten. So war es zum Beispiel für die Intervention auch interessant, mit Kommunen zusammenzuarbeiten, die bisher wenig Erfahrung mit eigenen Transformationsprozessen hatten. Zur Teilnahme an der Intervention wurde zum einen ein Projektaufruf über den Projektsteckbrief sowie die Internetseite des IPG geteilt. Zum anderen wurden Kommunen aus dem bestehenden Netzwerk der Projektteams gezielt angesprochen.

In der Anbahnungsphase wurde dann gemeinsam mit den Kommunen besprochen, welches Thema sich für eine Intervention eignen könnte und welche Akteure hierfür an der Intervention teilnehmen sollten.

Vorgehen

Um den oben beschriebenen Intentionen möglichst nahe zu kommen und in Rückgriff auf die Schlussfolgerungen aus dem Kokreationsworkshop, wurden die Interventionsphasen offen und partizipativ gestaltet und zugleich wurde für alle zu Beginn ein guter Rahmen gesetzt, der Stoßrichtung und Ziel der jeweiligen Intervention verdeutlichte.

Grundsätzlich wurden für alle Interventionen drei zentrale Workshops angedacht:

► Bestandsaufnahme:

Gemeinsam wurde in einem ersten Workshop ein Thema bzw. eine aktuelle Herausforderung und Fragestellung erarbeitet, anhand derer neue Formen der Zusammenarbeit ausprobiert werden können.

► Codierungsworkshop:

In einem weiteren Workshop wurde an der Herausforderung mit neuen Methoden gearbeitet und so ein neuer Code für die Zusammenarbeit entwickelt.

► Verstetigungsworkshop:

In einem letzten Workshop sollte weiter an den begonnenen Entwicklungen gearbeitet werden mit dem Fokus auf eine Verstetigung. Es stand also die Frage im Zentrum, wie das Erarbeitete weiter eingeübt und zur neuen, gerne genutzten Selbstverständlichkeit werden kann.

► Regelmäßiges Coaching bzw. Zwischenabsprachen:

Zusätzlich zu den Workshop-Terminen vor Ort stand das Projektteam in regelmäßigem Austausch mit den Praxispartner*innen und plante und reflektierte gemeinsam den Interventionsprozess, um so möglichst nah an den Bedarfen und Entwicklungen vor Ort zu bleiben.

Da die Interventionen wie beschrieben möglichst nah am Alltag in den jeweiligen Kommunen ansetzten und sich in die Abläufe vor Ort eingliedern sollten, gestalteten sich die Prozesse sehr unterschiedlich. So wurden auch die Workshopformate unterschiedlich angewendet und zum Teil auch terminlich anders als in den vorgesehen drei Workshops aufgeteilt. Im Folgenden werden die sechs Interventionen Überblickhaft dargestellt. Dabei werden jeweils die Intention und das darauf abgestimmte Vorgehen sowie die Schlussfolgerungen dargestellt.

Tabelle 5: Übersicht zu den Interventionen

Kommune Abteilung	Interventionsthema	Getestete Tools
Bad Belzig Modellprojekt Smart City	Umsetzungsphase der Smart City Strategie: Welche Zusammenarbeitsstrukturen braucht es im Netzwerk Smart City, um die Strategie gemeinsam gut zu gestalten	• Narrativ • Codes der Zusammenarbeit • Zusammenarbeitsgeflecht • Formatentwicklung • Transformationskarten
Hamburg Klimaschutz- und Anpassung	„Klima“ als Querschnittsthema in allen Fachbereichen der Verwaltung etablieren: Wie kann eine Governance dafür aussehen und wie kann ein Format dafür aussehen?	• Narrativ • Zusammenarbeitsgeflecht • Formatentwicklung • Transformationskarten

Kommune Abteilung	Interventionsthema	Getestete Tools
Tübingen Bürgerbeteiligung, Veranstaltungen und Zentrale Dienste	Rahmenplan Altstadt und deren Gestaltung vor dem Hintergrund der Digitalisierung: Welche Formen der Zusammenarbeit braucht es hier zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft für eine nachhaltige Transformation?	• Transformationsmythos • Formatentwicklung
Wesermarsch Landkreisentwicklungs- prozess initiiert durch Landrat und Wirtschaftsförderung	Vor dem Hintergrund einer neuen Transformationsstrategie und der Entwicklung eines interkommunalen Gewerbegebiets: Wie kann eine neue Zusammenarbeit zwischen den Bürgermeister*innen und weiteren Stakeholdern des Landkreises gestaltet werden? Wie kann eine agile Projektsteuerung zur Verwaltungsmodernisierung beitragen?	• Narrativ • Formatentwicklung • Transformationskarten
Weißwasser Personalentwicklung initiiert durch Bürgermeister & Team	Transformative Personalentwicklung: Wie kann eine Kommune mit weniger Mitteln und Personal wachsende Aufgaben und Erwartungen weiter erfüllen? Insbesondere mit Fokus darauf, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.	• Formatentwicklung • Transformationsmythos • PopUp-Räume •
Amberg Smart City Strategie	Umsetzung der Smart City Strategie: Wie kann die Strategie ausgestaltet, mit Leben gefüllt werden und für die Stadtgesellschaft greifbar werden?	• Formatentwicklung • Transformationsmythos • PopUp-Räume

Neben den getesteten Tools wurden die Workshops durch weitere bereits bewährte und bekannte Methoden der Prozessbegleitung gestaltet.

3.4.3.1.1 Kommune 1: Bad Belzig

Intention

Bad Belzig und die Gemeinde Wiesenburg sind gemeinsam Modellkommune in dem vom Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) und der KfW Bankengruppe geförderten „Modellprojekt Smart Cities“. In dessen Rahmen wird eine Smart-City-Strategie entwickelt und vor Ort implementiert. Zur Koordination und Durchführung des Modellprojekts wurde die „Zukunftsschusterei“ als zentraler Ort und vor allen Dingen kommunales Projektteam aufgebaut. Sie fungiert darüber hinaus als zentrale Anlaufstelle, vermittelt zwischen den Beteiligten und gestaltet aktiv Prozesse der Zusammenarbeit.

Zum Zeitpunkt der Anbahnung mit dem Projektteam war die Strategiephase gerade abgeschlossen und der Übergang in die Umsetzungsphase wurde gestartet. Damit ergab sich als Ansatzpunkt für die Intervention, diese Übergangsphase zu nutzen, um auf die Zusammenbeitskultur innerhalb des Modellprojekts zu schauen.

Im Mittelpunkt stand die Frage, wie eine kooperative und transparente Zusammenarbeit zwischen den zentralen Akteuren der Smart City Strategie – insbesondere Verwaltung, Politik, Institutionen und Zivilgesellschaft – gestaltet werden kann. Ziel war es, bestehende Spannungen im Netzwerk sichtbar zu machen, eine gemeinsame Haltung für die Zusammenarbeit zu entwickeln und Formate zu identifizieren, die langfristig das Netzwerk stärken können.

Die Intervention setzte daran an, die Rolle der Zukunftsschusterei zu schärfen, ihre Arbeit sichtbar zu machen und das Zusammenspiel mit anderen Akteuren zu stärken und weiter auszubauen.

Vorgehen

In Bad Belzig wurden wie vorgesehen drei Workshops durchgeführt, die jeweils gemeinsam mit dem Team der Zukunftsschusterei vor- und nachbesprochen wurden, um diese optimal an die Begebenheiten anzupassen.

► Auftakt- und Bestandsaufnahmeworkshop (Nov. 2023)

Ziel war die Vorbereitung des zweiten Workshops mit weiteren Stakeholdern zur Gestaltung und Durchführung der Smart City Strategie. Gemeinsam mit dem Team der Zukunftsschusterei wurde ein gemeinsames Narrativ zur zukünftigen Zusammenarbeit entwickelt und erste Codes der Zusammenarbeit formuliert.

► Interventionsworkshop (Feb. 2024)

Vertreter*innen aus Verwaltung, Politik, Institutionen und Zivilgesellschaft arbeiteten gemeinsam an einer künftigen Governance-Struktur. Ziel war es, ein Zusammenarbeitsgeflecht aufzubauen, was sich aber in der Arbeit vor Ort recht schnell als nicht unbedingt notwendig herausstellte. Mittels der dafür vorgesehenen Aufstellungsarbeit und Reflexion der bisherigen Zusammenarbeit wurde durch die Prozessdynamik schnell deutlich, dass es vor allen Dingen Bedarf gab, eine moderierte Aussprache über die Spannungen zwischen den Rollen der Beteiligten zu führen. Diese Aussprache wurde als lösend empfunden. In einem nächsten Schritt wurde überlegt, welche Formate den Bedarf nach diesen Aussprachen in der aktuellen Struktur erfüllen können und wo es evtl. zusätzliche Formate bräuchte. Zudem wurde gemeinsam das Narrative und die Codes reflektiert und weiterentwickelt.

► Implementierungsworkshop (Sept 2024)

Aufbauend auf dem Ergebnis des Interventionsworkshops und zwischenzeitlichen Weiterentwicklungen im Team war das Ziel die methodische Befähigung der Teilnehmenden zur eigenständigen Entwicklung neuer Formate des Austauschs und der Zusammenarbeit. In Kleingruppen wurden ein Retreat-Format zur Netzwerkpflge sowie ein Fachaustausch zur Nutzung der Expertise im Netzwerk konzipiert.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

Ebene des Interventionsprozesses

Grundsätzlich hat die Abfolge der Anwendung der Tools und damit die Gestaltung des Prozesses die Intentionen erfüllt und es konnte vor Ort ein runder Prozess durchgeführt werden.

Bad Belzig hat bereits im Rahmen der Strategie eine Governance-Struktur sowie ein umfassendes Stakeholdermapping angelegt. Diese Strukturen sind aber zum Teil noch mit wenig Leben gefüllt und waren damit ebenfalls Ziel der Intervention.

Zentral für die Intervention war die gemeinsame Aufstellung und die daraus folgende Aussprache über Rollenkonflikte. Sie brachte nicht nur Klarheit und ein gemeinsames Verständnis, sondern führte auch auf prozessualer Ebene zu mehreren Erkenntnissen:

- ▶ Eine solche Aussprache anzustoßen, zu führen und zu halten, braucht Prozess- und Facilitationserfahrung sowie eine gute Kenntnis zwischenmenschlicher Dynamiken. Diese ist innerhalb von kommunalen Verwaltungen bzw. Projektteams selten in der Form vorhanden, dass Rollenkonflikte intern moderiert und begleitet werden könnten.
- ▶ Oftmals ist keine Zeit für eine solche Aussprache eingeplant, Sinn, Zweck, Mehrwert einer solchen nicht erkannt und/oder es gibt dafür keine Räume. Diese müssen ebenfalls bewusst als Transformationsräume gestaltet werden.
- ▶ Damit verbunden sind die Fragen, ob es möglich ist, diese Kompetenzen innerhalb eines solchen Teams zu etablieren oder ob es eine externe Begleitung braucht? Wie können Räume und Formate dafür gestaltet werden?

Mit dem Fokus auf die Zusammenbeitskultur war es zudem eine zu bemerkende Entwicklung, dass es während der Interventionsphase (Bestandsaufnahme bis Abschluss ca. 5 Monate) zwei Personalwechsel innerhalb der Teams vor Ort gab, was das Projekt und die Governance zusätzlich belastete. Das Retreatformat wurde auch auf Grundlage dieser Erfahrung entwickelt. Die Intention war es hiermit, Teammomente zu schaffen, um Wechsel sowohl inhaltlich als auch auf der persönlichen Ebene besser zu verarbeiten.

Ebene der Tools

Zu den angewendeten Tools gab es grundsätzlich positives Feedback. Folgende Anmerkungen gab es zudem:

1. Die Findung eines Transformationsthemas ist nicht einfach. Dieses wurde wenig methodisch gestaltet und braucht noch eine Struktur.
2. Zu allen Methoden braucht es eine sehr gute Anleitung und Erklärung, die auch noch einmal die Intention bzw. die langfristige Wirkung aufzeigen. Dies ist nötig, um den Sinn dahinter zu verstehen.
3. Narrativ:
 - ▶ Das gemeinsame Bild ist förderlich und das Narrativ lebt von Bildern und Metaphern.
 - ▶ Die Arbeitskarten sind eine gute Unterstützung
4. Codes:
 - ▶ Formulierung braucht ausreichend Zeit
 - ▶ Langfristige Wirkung bzw. Notwendigkeit zunächst unklar
5. Transformationskarten:
 - ▶ Haben einen guten Einstieg geboten und einen guten Brückenschlag zwischen abstraktem Thema und persönlicher Rolle und Erfahrung geschaffen
 - ▶ Teilweise passen die Bilder noch nicht zur Beschreibung, sodass der Begriff auf der Rückseite überrascht.
6. Formatentwicklung:

- Ist gelungen, braucht aber auch eine klare Struktur und einen klaren Canvas. Hier ist ein Kompetenzaufbau in Richtung Methoden wichtig.

3.4.3.1.2 Kommune 2: Hamburg

Intention

In Hamburg-Nord stand die Frage im Zentrum, wie eine fachamtsübergreifende Zusammenarbeit im Bezirksamt zum Querschnittsthema Klimaanpassung etabliert werden kann. Ziel war es, die bereits bestehenden, teils fragmentierten Zusammenarbeiten sichtbar zu machen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und erste praktische Schritte in Richtung einer neuen Klimagovernance zu gestalten. Dies sollte außerdem eine Basis legen für die fachamtsübergreifende Zusammenarbeit zum Klimaanpassungskonzept. Ein besonderes Augenmerk lag auf dem Wissenstransfer zwischen Fachbereichen sowie auf der Entwicklung eines Formats für den kontinuierlichen Austausch.

Ausgangspunkt war das Klimaschutzteam, das als Matrixstruktur- also ein ressortübergreifendes Team anstatt einer einzelnen Einheit innerhalb eines Silos in einer Stabsstelle und teilweise in einzelnen Fachbereichen verankert ist. Die Herausforderung bestand darin, Klimaanpassung als Querschnittsthema strukturell zu verankern und Synergien über Fachgrenzen hinweg zu schaffen. Die Intervention zielte darauf ab, ausgehend von der internen Zusammenarbeit im Bezirksamt langfristig auch Brücken zur Zivilgesellschaft zu schlagen.

Vorgehen

Im Rahmen der Intervention wurden die drei geplanten Workshops durchgeführt und zusammen mit der Stabsstelle Klimaschutz in Coachingsessions vor- und nachbereitet:

- Auftaktgespräch (Nov. 2023)

Erstes Kennenlernen, Analyse der Ausgangslage und Zielklärung. Es wurde vereinbart, die Zusammenarbeit des Klimaschutzteams als Ausgangspunkt für eine übertragbare Struktur zu nutzen.

- Bestandsaufnahmeworkshop (Mai 2024)

Mit ca. 35 Mitarbeitenden wurden bestehende Verbindungen zwischen Fachbereichen visualisiert und reflektiert. Mittels Soziogramm, Speeddating und der Methode 'Zusammenarbeitsgeflecht' wurden persönliche Anknüpfungspunkte, bestehende und gewünschte Kooperationen sowie Hürden sichtbar gemacht.

- Transformationswerkstatt (Jul. 2024)

Die Teilnehmenden entwickelten ein gemeinsames Narrativ zur Klimaanpassung und ein konkretes Austauschformat. Mithilfe von Transformationskarten wurden Governance-Qualitäten reflektiert, bevor in Gruppenarbeit ein dauerhaftes Format für Wissenstransfer und kollegiale Beratung konzipiert wurde. Dieses Format wurde im Nachgang bereits mehrfach erfolgreich getestet.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

Folgende Erkenntnisse können auf der Ebene des Prozesses festgehalten werden:

- Im Auftaktgespräch wurde deutlich, dass das Klimaschutzteam als Matrixorganisation wichtige Impulse für Querschnittsarbeit liefern kann, aber klare Strukturen und Sichtbarkeit benötigt.

Es zeigte sich zudem, dass viele Fachbereiche bereits im Bereich Klimaanpassung arbeiten, dies aber kaum institutionell vernetzt ist.

- ▶ Insgesamt wurde durch die Workshops die Selbstwahrnehmung der Beteiligten als gestaltende Akteure gestärkt. Die gemeinsamen Termine ermöglichten eine bereichsübergreifende, persönliche Begegnung und förderten das Verständnis für die Aufgaben der anderen.
- ▶ Zudem wurde festgestellt, gerade in Bezug auf das entwickelte Format, dass die Unterstützung von Führungskräften und Vorgesetzten wichtig ist, um eine kontinuierliche Durchführung und weitere Exploration zu kultivieren. Für die Überzeugung dieser Kräfte wurde ein kurzes Präsentationskonzept entwickelt. Dieses positioniert das Format zum einen so, das deutlich wird, dass es sich einen bereits bestehenden Kulturwandelprozess einfügt, in dessen Leitbild die Mitwirkung von Führungskräften klar benannt ist. Außerdem wird deutlich gemacht, dass Klimaschutz ein Querschnittsthema ist, welches einen übergreifenden Austausch braucht.
- ▶ Der Prozess hat gezeigt, dass methodische Rahmung und kreative Formate sinnvoll sind, um einen Kulturwandel anzustoßen.

Folgende Erkenntnisse können auf der Ebene der Arbeit mit den Werkzeugen sowie den daraus folgenden Ergebnissen festgehalten werden:

- ▶ Die Methode „Zusammenarbeitsgeflecht“ half, sowohl bestehende Kooperationen sichtbar zu machen als auch Lücken zu identifizieren. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Methode eine sehr gute Erklärung braucht und eine Protokollierung während der Gruppenarbeit, da im Austausch über die Strukturen wichtige Aspekte genannt werden, die dann aber nicht in der Enddarstellung auftauchen. Auch die Aufarbeitung im Anschluss muss noch leichter gestaltet werden.
- ▶ Das entwickelte Narrativ verdeutlichte gemeinsame Herausforderungen und schuf ein kollektives Verständnis für die Bedeutung fachübergreifender Zusammenarbeit. Für eine gute Durchführung in einer größeren Gruppe, ist es wichtig, viel Zeit einzuplanen, gerade für die Zusammenführung zu einem Gesamtnarrativ (KI-Chatbots sind hier eine gute Unterstützung).
- ▶ Die Arbeit mit den Transformationskarten erwies sich als guter Einstieg, um Haltungen und Rollen in Governance-Prozessen niedrigschwellig zu reflektieren und einen persönlichen Bezug zu dem abstrakten Thema Governance zu ermöglichen. Es braucht allerdings noch grafische und inhaltliche Anpassung, damit diese Karten als schlüssiges Set funktionieren. Gleichzeitig ist zu überlegen, mit welchen weiteren Fragen man in die Arbeit mit den Karten einsteigt.
- ▶ Das neu entwickelte Austauschformat wurde von dem Team vor Ort als geeigneter Rahmen für Wissenstransfer, Perspektivwechsel und gegenseitige Beratung eingeschätzt. Mit dem Format konnte ein fachbereichsübergreifender Austausch, der bisher nur punktuell und an offensichtlichen Überschneidungen stattgefunden hat, geschaffen werden. Für die Entwicklung des Formats braucht es eine visuelle Unterstützung und genauere methodische Anleitung. Es ist darüber nachzudenken, ob man die Methode spielerischer aufbauen kann, um die Erarbeitung mit Spaß zu verbinden und alle Beteiligten von Anfang an für das Neue zu begeistern.

3.4.3.1.3 Kommune 3: Tübingen

Intention

Die Intervention in Tübingen setzte in der Stadtentwicklung und konkreter beim aktuellen „Rahmenplan Altstadt“ an. In dessen Kontext beschäftigt sich die Stadtverwaltung mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Nutzung und Gestaltung der Innenstadt. Daraus ergeben sich unterschiedliche Transformationsherausforderungen. Vor diesem Hintergrund sollte im Rahmen der Intervention insbesondere untersucht werden, wie durch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft eine langfristig tragfähige und transformationsfähige Governance entstehen kann, die die Altstadtentwicklung sowohl resilient für Digitalisierung als auch fit für weitere Transformationsherausforderungen machen.

Der Fokus lag darauf herauszuarbeiten, welche Strukturen, Kompetenzen und Formate es braucht für nachhaltige, kokreative und lernende Zusammenarbeit bei der Entwicklung dieser Transformationsherausforderung und wie diese etabliert werden können. Deshalb waren Antworten zentral auf die Frage, wie Transformationsfitness, also die Fähigkeit kontinuierlich und strategisch auf Veränderungsdynamiken zu reagieren, entwickelt werden kann.

Vorgehen

Für die Intervention wurde mit der Fachabteilung für Bürgerbeteiligung und dem Fachbereich Planen, Entwickeln und Liegenschaften zusammengearbeitet. Zudem wurde mit 15 Studierenden eines Projektkurses der Universität Tübingen kooperiert.

Die drei vorgesehenen Workshops wurden durchgeführt und durch zwei weitere Formate ergänzt, die im Rahmen des Universitätskurses stattfanden und deren Erkenntnisse in die Intervention einfließen:

► Auftakt und Einführung in die Transformationsgovernance (Okt. 2023)

Gemeinsam mit den Studierenden, die sich bereits im Vorlauf mit den Herausforderungen auseinandergesetzt haben, und der Fachabteilung wurden die Ziele für die Intervention geschärft. Dafür wurden die folgenden vier Innovationsfelder vorgestellt und gemeinsam priorisiert:

- Agile Teamstrukturen / Reflexionskreise
- Transformationslotsendienste
- Zufallsbasierter Transformationsrat
- Bürgerschafts-Beratungsformate

An einem zweiten Tag gab es eine intensive Einführung in die Theorie der Transformationsgovernance und die Arbeit mit verschiedenen Canvases aus dem bereits bestehenden „Toolbook Wandel gestalten“. Für die Intervention wurden Hypothesen abgeleitet und methodisch vorbereitet.

► Öffentliches Transformationslabor mit Vertreter*innen aus Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft (Nov. 2023)

In einem gemeinsamen Workshop mit den zentralen Stakeholdern einer möglichen Governance wurde kokreativ an den verschiedenen Innovationsfeldern gearbeitet und Resonanz eingeholt.

► Verwaltungsinterne Transformationswerkstatt (Dez. 2023)

Mit den Ergebnissen aus dem öffentlichen Labor wurde im Anschluss der Fokus auf die Arbeit mit den Verwaltungsmitarbeitenden gelegt. In diesem Workshop wurde der „Transformationsmythos-Canvas“ getestet und darüber Voraussetzungen, Chancen und Hindernisse der Etablierung einer neuen Governance in der Verwaltung diskutiert. Zudem wurden Prototypen in den vier Innovationsfeldern entwickelt.

► Abschlusspräsentation und Reflexionsworkshop (Jan 2023)

Zum Abschluss fand eine Präsentation der Ergebnisse statt, in der die Studierenden die unterschiedlichen Ergebnisse des Prozesses vorstellten und konkrete Empfehlungen für Veränderungen innerhalb der Governance an die Stadtverwaltung gaben.

Mit den Studierenden fand noch eine Reflexionsrunde statt, um den Prozess und dessen Übertragbarkeit für andere Kommunen zu betrachten.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

In der Intervention in Tübingen zeigte sich auf der Prozessebene:

- Transformationsgestaltung braucht ein tiefes Verständnis ihrer prozeduralen Dimension: Nicht nur das Ziel, sondern der Weg dahin muss gestaltet und eingeübt und regelmäßig trainiert werden.
- Das Bild der „Transformationsfitness“ hat sich als tragfähig erwiesen, um Entwicklungspotenziale in der Verwaltung sichtbar zu machen.
- Die Kombination aus öffentlicher Veranstaltung, Workshop, Reflexion und Hochschulkoooperation ermöglichte ein tiefes, mehrdimensionales Lernen.
- Eine lernende Verwaltung braucht Verstetigung und Kultivierung– sowohl von Formaten als auch von Haltungen. Dies erfordert kontinuierliche Strukturentwicklung.
- Öffentliche Kookurationsräume wie das durchgeführte Stadtlabor sind gut geeignet, um komplexe Anliegen mit einer vielfältigen Gruppe gemeinsam zu erschließen.
- Externe Impulse durch Forschung und Wissenschaft können Innovationsprozesse in der Verwaltung wirksam unterstützen.

Auf der Ebene der Ergebnisse zeigte sich:

Mithilfe der getesteten Tools konnten u. a. in der transsektoralen Transformationswerkstatt konkrete Prototypen entwickelt werden:

So konnte mit einem agilen Reflexionskreis ein Ansatz zur Förderung von kontinuierlichem Lernen der transsektoralen Zusammenarbeit erprobt werden. Zudem wurde ein „Transformationslotsendienst“ entworfen, der an der Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft ansetzt.

3.4.3.1.4 Kommune 4: Amberg

Intention

Die Stadt Amberg hat eine Smart-City-Strategie entwickelt und diese wurde durch den Stadtrat verabschiedet. Damit steht diese ähnlich wie auch in Bad Belzig, allerdings unabhängig von der Bundesförderung für Modellkommunen, vor der Ausgestaltung der Maßnahmen. Die Intervention setzte daran an, herauszufinden, welche strukturellen und kulturellen Bedingungen

geschaffen werden müssen, damit die ambitionierten Ziele der Strategie tatsächlich wirksam werden können. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass zwischen der formalen Verabschiedung der Strategie und ihrer praktischen Gestaltung eine Lücke klafft. Ziel war es, diese Lücke zu verstehen und Hebelpunkte für die Transformation zu identifizieren. Zudem sollte durch die Zusammenarbeit mit zentralen Verwaltungsakteur*innen, Vertreter*innen des Stadtrates sowie weiteren Stakeholdern ein gemeinsames Verständnis für die erforderlichen Bedingungen kooperativer, agiler und partizipativer Zusammenarbeit geschaffen werden.

Vorgehen

Im Rahmen der Intervention wurden zwei Workshops durchgeführt, die in enger Abstimmung mit der Stadtverwaltung konzipiert wurden:

► Bestandsaufnahme (Mai 2024)

Die Bestandsaufnahme wurde im Format einer Spurgruppe mit Vertreter*innen der Stadtverwaltung und des Stadtrats durchgeführt. Ziel war es, in einem kleinen, aber strategisch relevanten Kreis zentrale Herausforderungen und Hebelpunkte zu identifizieren, um die Verwirklichung der Smart-City-Strategie zu planen. Mithilfe der Meta-Matching-Methode sowie eines Canvas zur Demokratiepoltik wurde analysiert, an welchen Schnittstellen Blockaden bestehen und welche systemischen Bedingungen einen dynamischeren Gestaltungsprozess behindern. Als zentrales Ergebnis wurde eine unzureichend definierte Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung identifiziert, die durch bestehendes Silo- und Fraktionsdenken zusätzlich erschwert wird.

► Interventionswerkstatt (Sep. 2024)

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme fand eine Interventionswerkstatt statt mit elf Teilnehmenden aus Verwaltung, Politik und städtischen Einrichtungen. Ziel war es, aus der verabschiedeten Strategie konkrete Agenda-Bausteine abzuleiten und die digitale Transformation in Amberg mit Leben zu füllen. Dafür wurde mit dem Transformationscanvas gearbeitet und dieser somit erneut getestet. Zudem wurden Pop-up-Zelte als ein Toolprototyp getestet. Sie sollten eine räumliche Änderung herbeiführen, um kreatives und gemeinsames Arbeiten zu ermöglichen.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

Aus der Intervention in Amberg ergeben sich auf der Ebene des Prozesses folgende zentrale Erkenntnisse:

- Ein wesentlicher Blockadefaktor liegt in der unklaren Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik sowie fehlenden Prozessen für eine agile Abstimmung.
- Die Kombination aus Analyse, Experiment und kreativer Rahmung hat das Potenzial, langfristig wirksame Impulse für die kommunale Transformation zu setzen.
- Strukturelle Veränderungen müssen durch kulturellen Wandel begleitet werden – insbesondere in Bezug auf Zusammenarbeit, Rollenverständnis und Haltung.

Auf der Ebene der getesteten Methoden kann das folgende festgehalten werden:

- Die Methode der Spurguppe in Kombination mit der Meta-Matching-Analyse (3.1.4) hat sich als wirkungsvoll erwiesen, um komprimiert und strategisch zentrale Hebelpunkte zu identifizieren.
- Das Pop-up-Setting der Werkstatt hat die Bereitschaft zur offenen Zusammenarbeit stimuliert und eine neue Qualität des Austauschs ermöglicht.
- Die partizipative Erarbeitung konkreter Agenda-Elemente war ein wichtiger Schritt hin zu einer wirksameren operativen Gestaltung und Durchführung der Strategie.

Um eine sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen, die es für die Ausgestaltung der Strategie braucht, wäre eine Rolle in Form eines Transformationslotsen an der Schnittstelle von Verwaltung und Politik sinnvoll.

3.4.3.1.5 Kommune 5: Wesermarsch (Landkreis)

Intention

Im Landkreis Wesermarsch wurde eine umfassende Transformationsstrategie angestoßen, die unter anderem eine agile Verwaltungsmodernisierung, ein nachhaltiges interkommunales Gewerbegebiet (NIG) und eine stärkere Zusammenarbeit der Bürgermeister*innen umfasst. Ziel der Intervention war es, eine gemeinsame Vision für die Zukunft des Landkreises und konkrete Strukturen für eine gemeinsame Projektsteuerung zu entwickeln. Eine besondere Rolle spielten dabei die politische Kommunikation und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Wirtschaftsakteuren.

Vorgehen

Im Rahmen der Intervention wurden insgesamt drei Workshops vor Ort durchgeführt. Zudem gab es statt mehreren kürzeren Sessions zur Beratung einen weiteren digitalen Workshop, da sich die Ausrichtung noch einmal änderte und es hier einer Prozessanpassung bedurfte:

► Bestandsaufnahme (Jul. 2023)

In einem ersten Workshop zur Bestandsaufnahme wurden strategischen Themen und Herausforderungen, darunter die Entwicklung eines nachhaltigen interkommunalen Gewerbegebiets, die Modernisierung der Verwaltung und die Strukturierung eines Kreisentwicklungsprozesses herausgearbeitet. Der Landrat signalisierte Offenheit für neue Kooperationsformate, insbesondere zur Zusammenarbeit mit den Bürgermeister*innen im Kreis.

► Interventionsworkshop (Dez. 2023)

Im Interventionsworkshop wurde ein Transformationsprozess für die Wesermarsch entworfen, inklusive Vision, Prozessarchitektur und Kommunikationsstrategie. Ziel war es, mit konkreten Formaten wie einer Zukunftsmesse, Landkreiskonferenzen und Projektgruppenarbeit eine starke interkommunale Zusammenarbeit aufzubauen. Der Workshop bildete die Grundlage für eine politische und wirtschaftliche Mobilisierung unter dem Motto „echt, nordisch, gut“.

► Strategischer Zoomworkshop zur Prozessanpassung (Jan. 2024)

Auf der Basis der bisherigen Erkenntnisse und den aktuell begrenzten Ressourcen (personell und finanziell) wurde in diesem Workshop der vorher angedachte Prozess noch einmal diskutiert. Es wurde ein Minimalprogramm entwickelt, welches trotz der Umstände eine

Weiterentwicklung ermöglicht. Dabei wurde eine Neujahrsansprache als strategisches Element in Erwägung gezogen, um die Transformationsbotschaft öffentlich zu verankern.

► IHK-Beirat Workshop zur Vorstellung des Transformationsprozesses (März 2024)

Die IHK wurde als zentraler Stakeholder für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Wesermarsch herausgearbeitet. Daher wurde der abschließende Workshop der Intervention dafür genutzt, das Transformationsvorhaben dem IHK-Beirat vorzustellen. In diesem Rahmen wurde die transformative Zusammenarbeit mit der Wirtschaft diskutiert. Die Resonanz war positiv, sodass dies einen ersten Schulterschluss mit wirtschaftlichen Akteuren im Kreis ermöglicht und damit auf eine Verstetigung der Weiterentwicklung hingearbeitet wird.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

Die Intervention im Landkreis Wesermarsch war durch den Ansatzpunkt einer interkommunalen Entwicklung etwas anders gelagert als die rein kommunalen Interventionen. Dies war somit ebenfalls die Möglichkeit zu testen, ob sich die Ansätze und Tools zur Zusammenbeitskultur auch auf die Ebene eines Landkreises übertragen lassen.

Auf dieser Ebene lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten:

- Kooperation auf Landkreisebene braucht funktionierende Schnittstellen und Prozesse – insbesondere zur Koordination zwischen Gemeinden.
- Das geplante interkommunale Gewerbegebiet bietet eine geeignete Projektionsfläche für transformative Zusammenarbeit.

Auf der Ebene der Prozessgestaltung und der dadurch entstandenen Ergebnisse kann folgendes festgehalten werden:

- Eine klare Vision als kommunikatives Dach kann Identifikation stiften und sektorübergreifende Zusammenarbeit fördern.
- Das gewählte Motto „echt, nordisch, gut“ wurde von den Beteiligten mitgetragen und als sinnstiftendes Narrativ angenommen.
- Zeitliche und personelle Ressourcen sind entscheidende Engpassfaktoren. Ohne klare Verantwortlichkeiten ist nachhaltige Ausgestaltung und Weiterführung von Transformationsprozessen nicht möglich.
- Transformationsprozesse brauchen öffentliche Sichtbarkeit, z. B. durch symbolische Formate wie eine Neujahrsansprache.
- Die Strukturierung des Prozesses in vorbereitende, gestaltende und öffentlichkeitswirksame Phasen hat sich bewährt.
- Trotz Rückschlägen ist eine Rückbindung an politische Führung wichtig, auch inklusive strategischer Kommunikation.

3.4.3.1.6 Kommune 6: Weißwasser

Intention

Die Intervention in Weißwasser widmete sich der Frage, wie angesichts wachsender Transformationsanforderungen und knapper personeller Ressourcen eine zukunftsfähige und

attraktive Verwaltungsstruktur gestaltet werden kann. Im Zentrum stand dabei die Entwicklung einer personalpolitischen Strategie unter den Bedingungen des demografischen Wandels, struktureller Herausforderungen und der hohen Transformationslast der Region.

Ziel war es, konkrete Hebel für eine Transformation der Arbeitskultur und der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung zu identifizieren und dies mit dem Anspruch, das Arbeiten in und für die Stadt wieder attraktiver zu machen.

Vorgehen

Im Rahmen der Intervention wurden zwei zentrale Workshops durchgeführt:

► Bestandsaufnahme und Entwicklungsworkshop (Apr. 2024):

Mit Mitarbeitenden der Stadtverwaltung wurde ein erstes Anforderungsprofil für die personalpolitische Transformation erarbeitet. Es wurde untersucht, welche Rahmenbedingungen, Strukturen und Haltungen notwendig sind, um langfristig Arbeitsfähigkeit und Motivation im kommunalen Dienst aufrechtzuerhalten. Der Workshop diente der Fokussierung der Interventionsfragestellung und der Vorbereitung der nachfolgenden Werkstatt.

► Transformationswerkstatt (Sep. 2024)

Zur Transformationswerkstatt wurden Mitarbeitende aus verschiedenen Referaten der Stadtverwaltungen und Vertreter*innen des Personalrats eingeladen. Ziel war es, ausgehend von der bisherigen Analyse, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wie Weißwasser als Arbeitgeber attraktiver gestaltet werden kann. Dabei kam der Transformationsmythos-Canvas ebenso wie die bereits in Amberg angewendeten Pop-up Zelte zum Einsatz, um eine kooperative und offene Arbeitsatmosphäre zu fördern.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

In Weißwasser wurde die Intervention durch den Kontakt zum damaligen Oberbürgermeister initiiert und zerfiel dann nach der Neuwahl, in denen sich dieser zurückzog. Daraus ergab sich, dass die Workshops durch das Büro des Oberbürgermeisters koordiniert wurden und gleichzeitig die politische Anbindung, die zunächst angedacht war, wegfiel.

Auf dieser Grundlage lassen sich auf der Ebene des Prozesses folgende Erkenntnisse festhalten:

- Eine Verstatetigung der Ansätze hängt maßgeblich von der politischen Rückkopplung mit der neuen Stadtspitze ab.
- Die Frage nach attraktiven Arbeitsbedingungen ist ein zentraler Hebel für kommunale Transformation im kleinstädtischen bzw. ländlichen Raum.
- Personalpolitische Strategien müssen strukturelle Rahmenbedingungen, Führungskultur und Haltung gleichermaßen adressieren.

Auf der Ebene der angewendeten Methoden lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten:

- Der Prozess vor Ort ermöglichte eine Reflexion des Ist-Zustandes sowie eine kreative gemeinsame Arbeit, was positiv bewertet wurde
- Der Einsatz des Transformationsmythoscanvas half, abstrakte Herausforderungen greifbar zu machen und in Handlungsansätze zu überführen.

- Die Pop-up-Zelte ermöglichten auch hier eine räumliche Veränderung, die zum einen eine kreative Arbeitsatmosphäre schafften und zum anderen zu einer anderen kokreativeren Zusammenarbeit abseits von Hierarchien anregte.
- Die Meta-Matching-Methode erwies sich als hilfreich, um strategische Anforderungen systematisch zu erfassen.

3.4.3.2 Toolshops zur Auswertung der Interventionen

Zur Auswertung der Interventionen wurden, neben einem regelmäßigen Austausch über den Zeitraum hinweg, zwei Auswertungs- und Validierungsworkshops durchgeführt. Nach den ersten Erfahrungen in den ersten beiden Interventionen und einer zum Abschluss der Interventionsphase.

3.4.3.2.1 Toolshop zur Revalidierung

Intention

Im Verlaufe der Interventionsphase wurde nach der Durchführung der Bestandsaufnahme und den ersten Codingworkshops in den ersten beiden Interventionskommunen ein Toolshop durchgeführt mit der Intention, die ersten Ergebnisse und Erfahrungen vor Ort zu reflektieren. Dabei stand auch die weitere Entwicklung des Toolkits und dessen Ausrichtung im Fokus.

Vorgehen

Da eine Intervention jeweils nur von einem Teil des Projektteams durchgeführt wurde, wurden die Erfahrungen vor Ort in den Kommunen sowie das Vorgehen und die Ergebnisse der durchgeführten Workshops kurz vorgestellt und eingeordnet.

Unter Anwendung der Meta-Matching-Methode wurden diese dann mit Fokus auf das bisher entwickelte Toolkit auf inhaltlicher als auch auf prozeduraler Ebene ausgewertet. Ein zentrales Thema waren dabei die Governance-Codes, also die Spielregeln der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung und damit die kulturelle Ebene, die in allen Interventionen zur Sprache kamen.

Schlussfolgerungen aus dem Interventionsprozess

Die Hauptkomplexität des Toolkits wurde auf der inhaltlichen und prozeduralen Ebene gesehen. Eine zentrale Erkenntnis war, dass es primär um Kultur und mentale Modelle von Verwaltung geht und nicht um reines Know-how, da Instrumente allein ernüchternde Ergebnisse lieferten.

Die Verfahrenskomplexität blieb als höchste eingeschätzt, da die Änderung von Governance-Spielregeln als „extrem unbeliebt“ bzw. als extrem herausfordernd galt.

Es wurde deutlich, dass die besten Instrumente („Stradivaris“) nutzlos sind, wenn nicht die passenden Personen, sogenannte „Transformationsvirtuosen“ (oder „Paganinis“), vorhanden sind, die diese anwenden können. Kernkompetenz von Transformationsvirtuosen sind nicht unbedingt erlernbare Kompetenzen, sondern menschliche Fähigkeiten, die aus Transformationserfahrungen resultieren.

Die Akteurskomplexität wurde erneut hoch bewertet, da die Frage aufkam, woher diese „Paganinis“ kommen sollen. Zudem wurde erkannt, dass solche Transformationsgestalter*innen ein Mandat benötigen, was sich jedoch als illusorisch erwies. Die Metapher „Eine Stradivari macht doch keinen Paganini“ wurde zum Wendepunkt, der die Notwendigkeit von „Transformationsvirtuosen“ weiter betont.

Mit diesem Toolshop markierte im Prozess noch einmal deutlich den Übergang vom Fokus darauf, primär Methoden, also Instrumente zu entwickeln, hin zu einem Fokus, dass die Instrumente auch immer eine Entwicklung der Transformationskompetenz beinhalten sollte.

3.4.3.2.2 Toolshop nach Abschluss der Interventionen

Intention

Der Workshop diente der systematischen und gemeinsamen Auswertungen aller sechs Interventionen. Ziel war es also, die Kernerkenntnisse aus den unterschiedlichen Erfahrungen in den unterschiedlichen Kommunen zusammenzutragen, Überschneidungen und Unterschiede herauszuarbeiten. Mithilfe von Personas und Anforderungsprofilen des Toolshopformates wurden die Erkenntnisse aus den Kommunen profiliert und gewichtet.

Es wurde somit ermöglicht, insbesondere auch Erfahrungen und Beobachtung in der Prozessbegleitung, Momente aus Gesprächen mit den Teilnehmenden und Einschätzungen von Situationen vor Ort festzuhalten.

Vorgehen

Der Workshop gliederte sich in drei Teile. Dabei wurden jeweils von den Mitgliedern des Forschungsteams, die eine Intervention begleitet haben, die entsprechenden Arbeitsvorlagen ausgefüllt und im Anschluss wurden diese vorgestellt und im Gesamtteam diskutiert.

Anhand eines ersten Canvases wurden für die Interventionen typische Personas entwickelt und anhand dieser analysiert, mit welcher Vision diese in ihrer Kommune und damit in ihrem Transformationsfeld arbeiten und welche Bedarfe oder Knackpunkte sie aktuell haben, um diese Vision zu explorieren und zu gestalten. Die Bedarfe und Knackpunkte wurden auf Grundlage von Gesprächen und Beobachtungen während der Interventionen erstellt.

In einem zweiten Schritt wurde die Analyse losgelöst von einzelnen Personas auf die gesamte Intervention gehoben. Mithilfe eines weiteren Canvases wurde ein Profil zu jeder Interventionskommune entwickelt. Dieses gab Aufschluss zu folgenden Aspekten:

1. Stakeholder: Mit wem wurde zusammengearbeitet? Wer waren weitere Teilnehmende in der Intervention?
2. Was: Was war Auslöser für die Intervention? Welche Themen wurden bearbeitet? Was war der Zweck?
3. Werte: Wie ist das Selbstbild und welche Rolle nehmen die Stakeholder innerhalb der Kommune ein?
4. Wie: Wie wurde bisher an den Themen gearbeitet? Was waren neue Ansätze?

Über einen dritten Canvas wurde ein Profiling erarbeitet und in sechs Dimensionen (Themenkomplexität, Akteurskomplexität, Verfahrenskomplexität, Ressourcenknappheit, Zeitdruck, Verbindlichkeitsgrad) erarbeitet, wie stark sich diese auf den Prozess ausgewirkt haben und noch auswirken werden. In einer gemeinsamen Diskussion und einem Abgleich konnte herausgearbeitet werden, in welchen Dimensionen sich die Interventionen überschneiden und in welchen nicht. Darüber ließen sich Kernerkenntnisse aus den sechs Interventionsprozessen entwickeln, die sich nicht nur auf die getesteten Methoden, sondern vor allen Dingen auf die erlebte Praxis und Zusammenarbeit vor Ort als auch mit dem Forschungsteam ergaben.

Schlussfolgerungen aus der Validierung

Aus der Auswertung und der gemeinsamen Diskussion zeigte sich, dass einige der Annahmen oder der ursprünglichen Ziele, mit denen das Forschungsteam in die Interventionen gegangen sind, so nicht vorgefunden wurden. So zeigte sich zum Beispiel, dass die gemeinsame Entwicklung von Tools sehr voraussetzungsvoll ist. Auch die Durchführung der Interventionen, so wie sie geplant waren, war teilweise nur angepasst möglich, auf Grund von zeitlich knappen Ressourcen, wechselnden Ansprechpartner*innen und kommunalen Wahlgeschehnissen.

Dennoch oder gerade aus diesen zum Teil anders verlaufenen oder nicht vollständigen Prozessen ließen sich aus der Menge an Interventionen und Erfahrungen wertvolle Erkenntnisse sammeln, insbesondere auf die Hindernisse von Transformationsprozessen in der Praxis:

- ▶ Es braucht Ownership bzw. Leadership für Transformation in Kommunen: In der Mehrheit der Kommunen wurde an einem transformatorischen Thema gearbeitet und dafür ein Mandat übergeben. Es fehlt aber das Verständnis und die Kultur eines echten Ownerships für Transformation über das konkrete Thema hinaus. Die formelle Mandatierung innerhalb eines Teilbereichs der Verwaltung reicht nicht aus, wenn intrinsische Motivation, passende Kompetenzen und eine umfassende Führung des Transformationsgeschehens nicht gegeben sind. Es ist nicht ausreichend, dass in der Verwaltung eine Person mit Transformationsthemen beauftragt ist. Es braucht dafür eine team- oder auch fachbereichsübergreifende Matrixstruktur, die Transformation in allen Aspekten der Verwaltung adressieren und vorantreiben kann. Vor allem muss die Führungsebene den Mut und den Willen haben, für die Gesamttransformation Ownership zu übernehmen.
- ▶ Es gibt eine Notwendigkeit für neue Governance-Strukturen und -codes: Die Strukturen in den meisten Kommunen sind sehr starr und wenig offen für neue Strukturen und Kulturen einer Transformationsgovernance. Tatsächlich ist es so, dass auf allen Ebenen, aber insbesondere der der Projektteams und Abteilungen wenig über das „Wie“ gearbeitet und reflektiert wird. Vielmehr wird vorausgesetzt, dass das „Wie“ vorgegeben wird. Aber selbst die Führung arbeitet kaum an der eigenen Governance. Wie bereits in der Literatur, aber auch in der praktischen Erfahrung vor Ort in den Kommunen herauskommt, braucht es andere Formen der Zusammenarbeit, also Strukturen und Kultur einer Transformationsgovernance.
- ▶ Führende Akteure brauchen Transformationsbegleitung: Gerade die führenden Akteure sind entscheidend, um Raum und Möglichkeiten für Transformation zu schaffen. Es hat sich in den Interventionen gezeigt, dass diese zwar Leitungsfähigkeiten in den vorhandenen Strukturen und für ihren Themenbereich mitbringen, aber wenig Kompetenzen und Erfahrung in der Begleitung eines umfangreichen Transformationsprozesses und den damit verbundenen Dynamiken. Damit hat sich in der Entwicklung des Toolkits und der weiteren Ergebnisse der Fokus von rein „technischen“ Methoden zu einem Lern- und Begleitungsangebot für die Menschen, ihre Haltung und Kultur verändern wollen, verlagert.
- ▶ Akteure benötigen einfache Werkzeuge: Es braucht einfach verständliche Methoden, die auch für Personen ohne langjährige Prozessbegleitungserfahrung durchführbar sind. Das meint insbesondere Methoden, die einen niedrigschwelligen Zugang zu den abstrakten Themen „Transformation“ und „Governance“ schaffen. In Verbindung mit dem vorangegangenen Punkt wird auch deutlich, dass es ein Mindestmaß an Kompetenzen und „Transformationsreife“ braucht, damit auch diese einfachen Tools ihre Wirkung voll entfalten können.
- ▶ Es braucht einfache Begegnungsformate für Resonanz: In den meisten Interventionen wurden als Ergebnis einfache Begegnungsformate entwickelt, die einen Stakeholder übergreifenden

Austausch ermöglichen. Dieser gerade für Querschnittsthemen wichtige Austausch fehlt in den meisten Verwaltungsstrukturen, ist aber essenziell, um sich menschlich zu begegnen. Diese Formate braucht es auch als Orte für gemeinsames Training.

- Es braucht Raum, Zeit und Ressourcen für Transformation: In den meisten Kommunen fehlen explizite zeitliche und personelle Ressourcen für Transformationsprozesse. Zusammen gedacht mit den Formaten zeigt sich, dass es oftmals an fokussierter Zeit und kreativen Räumen fehlt, die es ermöglichen, über transformatorische Themen in den Austausch zu kommen und an diesen zu arbeiten. Gleichzeitig sind diese geschützten Räume und zur Verfügung gestellten Ressourcen wichtig, damit Transformation nicht „on top“ kommt und damit zu einer nicht tragbaren Belastung führt.
- Es gibt keine Vision bzw. kein konkretes Bild von einer anderen, besseren Verwaltung: In den meisten Interventionskommunen war keine klare Vision oder Bild für eine veränderte Verwaltung vorhanden, auch wenn diese für die Exploration und aktiven Ausgestaltung der transformatorischen Themen als notwendig empfunden wird. Wie unter dem Punkt Zeit, Raum und Ressourcen festgestellt, fehlt dies auch für die Entwicklung eines solchen Bildes.
- Transformationsfitness als Schlüssel: Transformation erfordert systematisches Training – vergleichbar mit körperlicher Fitness. Dabei braucht es nicht nur Training in der Begleitung von Prozessen und der Anwendung der Tools, sondern auch auf der Ebene der Haltung. Die Verwaltung muss sich als Gestalter*in verstehen und mit dieser Haltung agieren.

Diese Kernerkenntnisse wurden in die abschließende Phase des Projektes mitgenommen und fließen in die Ausarbeitung der Ergebnisse durch das Forschungsteam mit ein. Bereits während der Interventionsphasen wurde festgestellt, dass die reine Entwicklung eines Toolkits nicht ausreichend ist, um Transformationen in lokalen Governance-Prozessen anzustoßen und zu ermöglichen. Dies hat sich durch die Auswertung im Toolshop bestätigt. Vielmehr zeigt sich wie wichtig Führung und menschlich-kulturelle Kompetenzen sind, die sich nicht direkt formalisieren lassen.

3.4.4 Produkteinführungs- und Ergebnisphase

Diese Phase des Projektes diente der Ausarbeitung der zentralen Ergebnisse sowie dem Aufbau von Konzepten und Strukturen für einen ersten Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis. Entsprechend unseres Forschungsansatzes verlief dies eng gekoppelt an die partizipativen Formate, insbesondere die Interventionen und den dabei gesammelten Erkenntnissen. Wie bereits in der Hinführung und der ausführlichen Darstellung des Forschungsprozesses deutlich wird, wurde recht schnell deutlich, dass das zunächst einzig geplante Produkt, das Toolkit bzw. die Spielzüge, allein nicht ausreichen, um die Ergebnisse aus der Analyse aufzugreifen und in ein sinnvoll anwendbares Endprodukt zu gießen. Durch die kontinuierliche Reflexion, sowohl innerhalb der Interventionen als auch übergreifender Zwischenergebnisse ist ein Fundus an Erkenntnissen, Materialien und Ableitungen entstanden. Ziel in dieser letzten Phase war es diesen Fundus zu sichten, zu reflektieren und zu einem stimmigen Gesamtkonzept, bzw. Ergebnisse zusammenzuführen und auszuarbeiten.

In diesem Schritt entstanden in iterativen Schritten die schlussendlich vier Ergebnisse: die Spielregeln für die transformationsfitte Verwaltung (Konzept), ein Training für die transformationsfitte Verwaltung (Kompetenzentwicklung), die Spielzüge (Werkzeugkasten), und eine Community (Siehe Kapitel 4.2 für eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse).

Im Folgenden wird zunächst einmal auf die Entwicklung des Werkzeugkastens bzw. der Spielzüge in der Ableitung aus den Interventionen und dem Feedback der Anwender*innen eingegangen. Zentral für die konzeptionelle Erarbeitung der weiteren Produkte war der Metaworkshop 4, der als Schreibwerkstatt, durchgeführt wurde. Zentrale Erkenntnisse daraus werden in Hinführung auf Kapitel 4, in dem alle Ergebnisse ausführlich präsentiert werden, ebenfalls dargestellt.

3.4.4.1 Entwicklung der Spielzüge

Für die Entwicklung der Spielzüge also des Methodensets stellten sich bereits während des Prototypings für die Interventionen als auch in der finalen Aus- und Überarbeitung die folgenden Fragen:

1. Wie können wir Methoden gestalten, die in der Anwendung nicht als zusätzliche Belastung, sondern als konkrete Unterstützung erlebt werden?
2. Wie können wir die Methoden so gestalten, dass sie einfach zugänglich und anwendbar sind?
3. Und wie können diese neben dem eigentlichen Ergebnistypen auch einen Kulturimpuls durch die Anwendung ermöglichen?

Entlang dieser Fragen und den Schlussfolgerungen aus den einzelnen Interventionen und dem Kokreationsworkshop (3.4.2.2) wurden Designprinzipien entwickelt, die den konzeptionellen Rahmen für die Entwicklung der Ergebnisse boten:

- ▶ **Kulturimpuls:** Auch wenn die Entwicklung einer Haltung und der entsprechenden Kompetenzen nicht im „Vorbeigehen“ durch einzelne Methoden funktioniert, sollten die Methoden zumindest einen Impuls dafür geben. Der dadurch angestrebte Kulturwandel soll sichtbar gemacht werden.
- ▶ **Agency fördern:** Die Methoden sollen die Menschen, die mit ihnen arbeiten, befähigen, gestaltend zu wirken und Transformationen zu initiieren.
- ▶ **Räume schaffen:** Über die Arbeit mit den Methoden sollen Räume für eine gemeinsame Entwicklung geschaffen werden. Transformation und der Wandel der Kultur müssen als stetige Lernprozesse auf allen Ebenen verstanden werden.
- ▶ **Kokreation als Erfahrung:** Die gemeinsame Anwendung der Methoden sollen eine Selbsterfahrung und eine Selbstwirksamkeit ermöglichen. Dieses Erfahren ist, gerade wenn es um einen Kulturwandel geht, nicht zu unterschätzen. Es ermöglicht eine tiefe Auseinandersetzung und eine hohe Identifikation mit den gestalteten Ergebnissen.
- ▶ **Kultur und Struktur verbinden:** Eine Governance-Struktur kann nur mit Leben gefüllt werden, wenn sie die Kultur und Struktur des entsprechenden Teams oder Institution vor Ort aufgreift und versteht. Das heißt nicht, dass man in alten Strukturen verharret, sondern neue bewusst gestaltet und dabei die konkreten Bedarfe und Kontexte nicht vernachlässigt.
- ▶ **Transparenz schaffen:** Die Methoden sollen dabei helfen, von Anfang an einen transparenten Prozess zu etablieren – von der Intention bis hin zu einzelnen Zuständigkeiten in der Ausgestaltung. Die gemeinsame Überarbeitung und eine gute Dokumentation helfen dabei Überblicke zu schaffen und eine gemeinsame Identifikation zu erzielen.

Entwicklung und Gestaltung

Kernbestandteil eines jeden Werkzeuges ist ein Methodenblatt, also eine Anleitung zur Anwendung der Methode. Jedes Methodenblatt beginnt mit einem Kurztext zur Intention und

einem Überblick, wie die Methode angewendet wird. Es folgt eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die den Durchführenden eine Grundlage für die Moderation und Prozessbegleitung bietet.

Dazu hat jede Methode ein oder mehrere „Werkstücke“, die zur Durchführung gebraucht werden. Diese Arbeitsvorlagen bieten eine Grundstruktur zur Erarbeitung des jeweiligen Ergebnistyps und ermöglichen es, gemeinsam in Groß- oder Kleingruppen gezielt und kokreativ das Ergebnis zu erarbeiten. Sie wurden ansprechend und leicht verständlich gestaltet, sodass sie einladen und Lust auf das gemeinsame Arbeiten machen. Zudem wurde bei der Gestaltung darauf geachtet, dass die meisten Materialien auf einem herkömmlichen Drucker ausgedruckt und einfach selbst zugeschnitten werden können. Die Vorbereitung sollte so einfach wie möglich gestaltet werden, da dies bereits die Hürde senkt, neue Methoden auszuprobieren.

Von den ursprünglich im Prototypingworkshop entwickelten zwölf Skizzen wurden schlussendlich sieben Methoden ausgestaltet und durch eine übergreifende Anleitung in Form eines Plakats ergänzt. Die finale Auswahl ergab sich durch die Interventionen: Es sollten nur Methoden ausgearbeitet werden, für die tatsächlich ein Bedarf bestand und die auch wirklich in der Anwendung getestet werden konnten. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass das Set in sich eine stimmige Sammlung ergibt.

Im Folgenden wird je Methode ein kurzer Überblick über die Konzeption und deren Herleitung gegeben:

► Pop-up Räume

Über die Gestaltung von Räumen sowie deren Einfluss auf eine Zusammenarbeitskultur wurde im Forschungsprozess frühzeitig gesprochen. Das Thema kam besonders stark im Kokreationsworkshop (3.4.2.2) auf, in dem die „Spielräume“ als ein zentraler Partizipateur benannt wurden. Es wurde im anschließenden Prototypingworkshop ein zentraler Entwicklungspunkt (3.4.2.1 siehe Schlussfolgerungen). In jeder Interventionsphase wurde dann zu Beginn geprüft, ob bereits vor Ort ein Raum vorhanden war, der sich zum kreativen Arbeiten eignet. Gleichzeitig sollte eine einfach um- und rückbaubare Raumveränderung getestet werden und dafür kamen in zwei Interventionen (siehe in Amberg 3.4.3.1.4 und in Weißwasser 3.4.3.1.6) Strandmuscheln als vorläufige räumliche Veränderung zum Einsatz. Hier wurde die Arbeit in Kleingruppen erfolgreich getestet und die Anwendung dieser Pop-up-Zelte sowie die Wichtigkeit einer solchen räumlichen Veränderung für Transformationsprozesse in ein Methodenblatt überführt.

► Transformationskarten

Die Entwicklung der Transformationskarten baut stark auf der ursprünglichen Idee eines Code-Repositories auf. Es wurde bereits im Einladungsprozess zum ersten partizipativen Format, den Resonanzgruppen deutlich, dass Begrifflichkeiten wie „lokale Governance“ und „Transformation“ zu abstrakt sind und bei der Zielgruppe kaum auf Verständnis trafen. Gleichzeitig wurde aus den Ergebnissen der Gruppen die Wichtigkeit von informellen Codes deutlich und anschließend zu einem zentralen Fokus des Projektes.

Aufbauend darauf und dem Designprinzip des Kulturimpulses folgend, wurden die Transformationskarten für die Interventionen (siehe in Hamburg 3.4.3.1.2 und in Bad Belzig 3.4.3.1.1) entwickelt, um zu testen, ob mit ihrer Hilfe ein niedrigschwelliger Einstieg in Themen der Governance und Transformation gelingen kann. Intention war es, durch die Transformationskarten einen Bezug zwischen dem konkreten, persönlichen Arbeitsalltag und den abstrakten Themen der Governance-Modelle und Transformationsprozesse herzustellen.

Darüber sollte aufgezeigt werden, dass die meisten Personen in ihrem Alltag mit den Begriffen implizit bereits in Kontakt sind.

Über Visualisierungen auf der Vorderseite wird ein spielerischer und assoziativer Einstieg geschaffen. Durch die Definition und Vision auf der Rückseite wird ein prägnantes Verständnis des Begriffs und seiner Wichtigkeit für eine transformationsfitte Verwaltung gegeben.

Zentral bei der Entwicklung war die Auswahl der Begriffe. In den ersten Prototypen wurde auf zentrale Begriffe aus der allgemeinen Theorie zu Governance-Modellen, partizipativer Führungs- und Zusammenarbeitskultur sowie Transformationstheorie zurückgegriffen. In der Ausarbeitung wurde diese Auswahl noch einmal grundlegend überarbeitet. Einerseits als Reaktion auf die Rückmeldungen und Erfahrung in den Interventionen, dass manche Begriffe keinen Anklang fanden; andererseits wurden die Transformationskarten in Einklang gebracht mit den weiteren Ergebnissen des Projekts: den Spielregeln und den grundlegenden Kompetenzen und Qualitäten, die für die transformationsfitte Verwaltung herausgearbeitet wurden.

► Transformationsmythos

Aus der Erkenntnis heraus, dass Transformationsprozesse komplex und für viele Menschen schwer greifbar sind, wurde ein Werkzeug entwickelt, welches die Möglichkeit geben soll, den eigenen Transformationsweg tiefgehend zu durchdenken. Als Hilfestellung dient hierbei eine Analogie zum biblischen Exodus-Mythos, der durch drei Phasen führt: „Aufbruch“, „Bewährung“ und „Erfüllung“. Diese drei Phasen stehen analog für Phasen, die während eines Transformationsprozesses durchlaufen werden.

Um dies zu testen, wurde ein prototypischer Canvas entwickelt, der in diese drei Phasen unterteilt ist und durch Pfeile, einmal durch den Prozess führt. Dabei werden die Anwender*innen angeregt sich zu unterschiedlichen Fragen auszutauschen und Herausforderungen, aber auch konkrete Schritte für das weitere Vorhaben abzuleiten.

Im Rahmen der Interventionen in Tübingen (3.4.3.1.3), Weißwasser (3.4.3.1.6) und Amberg (3.4.3.1.4) wurden Methode in unterschiedlichen thematischen Kontexten und teilweise in Kombination mit den Pop-up-Zelten erfolgreich getestet.

Zugleich wurde festgestellt, dass das Werkstück recht komplex ist, sodass für die Finalisierung eine Vereinfachung des Weges vorgenommen wurde, ohne dabei auf zentrale Elemente zu verzichten. Diese vereinfachte Version wurde dann während des Abschlussworkshops noch einmal einem Praxistest unterzogen.

► Codes der Zusammenarbeit

Auch diese Methode basiert auf dem Grundverständnis, dass Gesellschaft im Allgemeinen und Governanceformen im Speziellen durch formelle Codes (Gesetze, Ordnungen) sowie informelle Codes (Umgangsformen und Beziehungen) geprägt werden. Das zeigt sich auch in jeglichen Formen der Zusammenarbeit im professionellen Kontext. Wie oben erläutert, wurde bereits in den Resonanzgruppen und dann verstärkt in den Interventionen (getestet in Bad Belzig und Hamburg) deutlich, dass die meisten Codes implizit bleiben und es eine Methode braucht, die sie sichtbar werden lässt. Erst mit transparenten Regeln können Haltung, Werte und auch Erwartungen deutlich und wirksam werden. Die Intention der Methode ist es, die explizite Formulierung informeller Codes der Zusammenarbeit zu unterstützen.

Der Prototyp der Methode war wenig ausgearbeitet. Hier gab es die klare Rückmeldung, dass es zur eigenen Anwendung ein strukturiertes Vorgehen braucht, welches deutlich macht, warum es

die Codes braucht und wie diese geschrieben werden können (siehe Bad Belzig 3.4.3.1.1). In der Entwicklung der Methode wurden daher zunächst grundlegende Parameter für einen guten Code festgelegt (passend zu Alltagspraxis, einfache Sprache, Begründungsfähigkeit). Darauf aufbauend wurde ein Vorgehen gefunden, das zunächst Werte und Haltungen sammelt, um diese anschließend mithilfe eines Werkstücks in einen ausformulierten Code zu übertragen. Zudem erklärt das Methodenblatt die große Bedeutung, die Codes mit dem Kontext zu verknüpfen, in dem die Codes wirken sollen.

► Narrativ

Transformationen sind als komplexe Prozess oft nicht einfach darzustellen oder zu erläutern. Gleichzeitig gibt eine klare Storyline nicht nur die Möglichkeit, Vorhaben nach außen zu kommunizieren, sondern auch für die Mitwirkenden die Möglichkeit eine Orientierung zu behalten und das übergeordnete Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Gerade in der Intervention in Bad Belzig (3.4.3.1.1) wurde in der Bestandsaufnahme deutlich, dass diese gemeinsame Erzählung fehlt.

Davon ausgehend wurde eine Methode entwickelt, die es ermöglicht individuelle Narrative entlang sieben Stationen (persönlicher Bezug, Vergangenheit, Gegenwart, Bedarf, Herausforderung, Handlung, Vision) zu entwickeln und diese Elemente zu einem gemeinsamen Narrativ zusammenzuführen. Wie es die Stationen schon aufzeigen, soll das Narrativ auf die Vision hinter dem Projekt hinleiten. Gleichzeitig ist die Auseinandersetzung mit vergangenen und aktuellen Herausforderungen wichtig, um die Vision berücksichtigen zu können.

Diese Methode hat bereits im ersten Test in den oben genannten Kommunen gut funktioniert und wurde nur minimal angepasst. Die Kärtchen, auf denen jede Person die einzelnen Stationen für sich formuliert, wurden mit Satzanfängen ergänzt, die es erleichtern eine Formulierung zu finden. In der Intervention in Hamburg (3.4.3.1.2) wurde zudem eine KI gestützte Zusammenführung des gemeinsamen Narrativs getestet. Das ist zwar recht zeitaufwendig, wurde aber dennoch als Empfehlung mit in das Methodenblatt aufgenommen, denn das Ergebnis ist eine gute Grundlage für Arbeit der Gruppe an der gemeinsamen Formulierung.

► Zusammenarbeitsgeflecht

Von Beginn an haben wir uns im Forschungsprojekt nicht nur mit der Kultur, sondern auch der Struktur der Verwaltung und der Zusammenarbeit auseinandergesetzt. Aufbauend auf den Erkenntnissen des Kokreationsworkshops, dass es agile und sich anpassende Strukturen braucht und auch mit der Idee der Pop-up Verwaltung, die das Zusammensetzen „spontaner“ Projektteams vorsah, wurde der Bedarf nach einer neuen Darstellungsform deutlich. Das klassische Organigramm stößt dabei an seine Grenzen.

Für den Prototypen wurden daher unterschiedliche Herangehensweisen getestet, wie eine agilere Organisationsstruktur visualisiert werden kann. Sie sollte es ermöglichen, auch fachbereichsübergreifende Arbeiten darzustellen. Gleichzeitig sollte bereits die Erarbeitung den Effekt haben, dass Hürden und neue Synergien der Zusammenarbeit gemeinsam transparent gemacht werden können.

In der Intervention in Bad Belzig (siehe zweiter Workshop unter 3.4.3.1.1) wurde als Methode eine Aufstellungsarbeit getestet. Auch wenn dies zu einer zielführenden Aussprache der Teilnehmenden geführt hat, wurde im Rückblick reflektiert, dass diese Arbeit eine hohe Prozessbegleitungskompetenz erfordert und damit sehr voraussetzungsvoll in der Anwendung ist. Im Rahmen eines Werkzeugkastens lässt sich das kaum vermitteln.

Für die Intervention in Hamburg wurde die Methode weiterentwickelt und anhand von Akteurskarten und Karten für Hürden und Arten der Zusammenarbeit ein tatsächliches Geflecht gelegt. Diese Formalisierung und Strukturierung haben die Anwendung der Methode vereinfacht. Es konnte ein gutes Geflecht erarbeitet werden, welches zum einen bisherige Zusammenarbeitsstränge sichtbar gemacht hat und zum anderen Hürden aufgezeigt hat, die im Weiteren dann aufgelöst werden konnten. In der Finalisierung wurde die Schritt-für-Schritt-Anleitung minimal überarbeitet, um eine flüssige Durchführung und einfachere Dokumentation zu ermöglichen.

► Formatentwicklung

In den meisten Interventionen wurde zum einen deutlich, dass es eines neuen Formates bedarf, um die festgestellten Herausforderungen vor Ort gemeinsam als Team zu er- und bearbeiten. Zum anderen zeigte sich auch, dass die Praxispartner*innen vor Ort zwar bereits Veranstaltungen und Workshop geplant hatten, aber gerade die von einer klaren Intention geleitete methodische Ausgestaltung kaum selbst erbracht wurde.

In den Interventionen testeten wir unterschiedliche Vorgehen, abgeleitet aus unserer eigenen Praxis als Prozessbegleiter*innen. Dabei erarbeiteten wir mit den Teilnehmenden Intention, Ergebnistypen sowie einen Methodenfundus, um anschließend auf einem Plakat ein Grobkonzept für ein Format zu entwickeln.

Aus der Reflexion über die vor Ort vorhandenen Kompetenzen wurde in Kopplung an die in der Spielregel (siehe Ergebnis 1) ein reduziertes Vorgehen und passende Werkstücke für die Entwicklung eines Formates erarbeitet.

Diese Methode der Formatentwicklung leitet die Anwender*innen an, zunächst eine Intention und einen Ergebnistypen für das Format festzulegen. Im Anschluss wird ein Akteursmapping durchgeführt, um Teilnehmende strukturiert zu bestimmen. Mit vorgefertigten Werkstücken kann im Anschluss eine methodische Planung für den Ablauf des Formates stattfinden. Dabei geben die Werkstücke die Grundphasen „Check-in“, „Forum“, „Werkstatt“, „Campus“ und „Check-out“ vor, die dann passend in eine Reihenfolge gebracht und ausgestaltet werden können.

3.4.4.2 Metaworkshop #4: Therapeut*innen für Kommunen?

Wie bereits eingeleitet, wird auch in der Entwicklung der Spielzüge deutlich, dass hier zwar das Geben eines Kulturimpuls mitgedacht wurde, aber auch schnell erkannt wurde, dass ein reines Toolkit für eine wirkliche Kulturentwicklung nicht ausreichend ist. Ausgehend von dieser Erkenntnis wurde bereits während der Intervention entschieden, dass das Ergebnis durch weitere Produkte ergänzt werden muss. Denn auch wenn einzelne Werkzeuge wie die entwickelten Transformationskarten, die über Visualisierungen einen Zugang zu den zentralen Begriffen von Transformation und Governance geben sollten, einen ersten Kulturimpuls geben konnten, war dies nicht ausreichend. Es wurde deutlich, dass die Werkzeuge nicht ihre volle Wirkung entfalten können, wenn sie nicht auf einen entsprechenden „Nährboden“ aus geeigneten Haltungen und Kompetenzen treffen. Im Rahmen einer Schreibwerkstatt nach Abschluss der Interventionsphase wurden die Erkenntnisse, die in der Beobachtung und Reflexion auf der Ebene der Zusammenarbeitskultur in den unterschiedlichen Interventionen gesammelt wurden, durch das Projektteam intensiv reflektiert, diskutiert und eine passende Form für die ergänzenden Ergebnisse entwickelt.

Zentraler Reflexionspunkt, war dabei die Kultur- und Kompetenzentwicklung für Führungspositionen in den Kommunen. Dabei fiel es uns nicht leicht, die Dimension zu fassen, die es zusätzlich braucht. Aus den Interventionen war auf einer Ebene der

zwischenmenschlichen Kommunikation deutlich geworden, dass weder die Dimension „Werkzeuge und Steuerung“ noch die Dimension „Fähigkeiten und Kompetenzen“ noch die Dimension „Strukturen und Kultur“ hinreichend beschreibt, was für gelungene Transformation notwendig ist. Es gab noch eine weitere Zutat, die wir als in unseren Analysegesprächen mal als „Transformationserfahrung“, mal als „menschliche Reife“ oder „Transformationsreife“ umschrieben. Wahrscheinlich trifft der Begriff „Transformationsbildung“ im Sinne des humanistischen Bildungsbegriffs am ehesten das, was wir zum Ausdruck bringen wollen. Wir stießen in unseren Interventionen auf Menschen, die in unterschiedlichen Lebenskontexten selbst schon Transformations- und Krisenerfahrungen gemacht hatten und dadurch eine innere Ruhe, Souveränität und Gestaltungsfähigkeit ausstrahlten. Diese Menschen hatten den Mut, die Gelassenheit und die innere Führungsstärke, die es für die Dynamiken von Transformationsprozessen braucht. Und wir stießen auf Menschen, denen dies genau fehlte und die deswegen innerhalb der Transformationsprozesse nicht souverän handlungsfäh waren.

In diesem Metaworkshop haben wir diesen Gedanken weiterverfolgt und anhand des Bildes eines*r „Kommunetherapeut*in“ ausgebaut, wohl wissend, wie viele Widerstände dieser Begriff erzeugt.

Verwaltungsführungskräfte als „Kommunetherapeut*innen“ würden nicht nur technische oder organisatorische Lösungen umsetzen, sondern auch in der Lage sein, transformative Prozesse in der Verwaltung und der Kommune mit der nötigen inneren Kraft zu begleiten. Denn Veränderungsprozesse scheitern oft nicht an mangelnden Ressourcen oder Strategien, sondern an den Akteure, die sich mit Unsicherheit, Widerstand und emotionalen Dynamiken schwertun. Führungskräfte in der Verwaltung verstehen sich als Expert*innen für Regeln, Abläufe und Gesetze, aber nicht als Expert*innen für die eigenen menschlichen Veränderungsprozesse oder die ihrer Teams.

Kommunetherapeut*innen würden auf die psychosoziale Dimension von Verwaltung schauen und benötigen dafür Fähigkeiten aus der Gruppenpsychologie, Konfliktmediation, systemischem Denken und der Organisationsentwicklung. Sie müssten in der Lage sein, eine Organisation nicht nur durch Hierarchie und Anweisungen, sondern durch Vertrauen, gemeinsame Sinnstiftung und psychologische Sicherheit zu führen. Mit solchen Kompetenzen werden Führungskräfte in Verwaltungen aber derzeit nicht oder nur unzureichend ausgebildet.

Wenn Verwaltung heute oft nach starren Hierarchien funktioniert, aber Veränderungen erforderlich sind, müssen Führungskräfte sich selbst reflektieren, mit Widerständen umgehen und Unsicherheiten aushalten können. Sie müssen tiefgehende Organisationserfahrungsprozesse begleiten, in denen Fragen nach Macht, Kontrolle, Rang, Verletzlichkeit und weitere Dynamiken von Gruppen und Organisationen verhandelt werden. Verwaltungsführungskräfte müssen lernen, Widerstände zu verstehen, emotionale Spannungen in Teams zu moderieren und sich selbst als Teil des Systems zu betrachten. Statt Veränderungen „von oben“ durchzudrücken, müssen sie den Gruppenprozess unterstützend begleiten.

Das bedeutet radikale Ehrlichkeit, persönliche Verantwortung in der Führung und Konfrontation mit sich selbst. Dazu braucht es Raum für Reflexion, Supervision und Weiterbildung; nicht nur Fachkompetenzen, sondern auch emotionale Intelligenz, psychologische Sicherheit und kollektives Lernen.

Unsere Interventionsforschung mit Kommunen zeigt deutlich, dass Tools helfen. Viel entscheidender aber ist die Fähigkeit der Akteure, in echte Transformationsprozesse einzutreten. Verwaltungsführungskräfte – insbesondere Bürgermeister*innen und Amtsleitungen – stehen vor einer Herausforderung, die weit über Verwaltungstechniken

hinausgeht: Sie müssen mit Unsicherheit, Widerständen und emotionalen Gruppendynamiken innerhalb ihrer Verwaltungen umgehen.

Das ist ein neues Führungsverständnis. Es reicht nicht allein aus, die Verwaltung technisch zu organisieren, es geht auch um dynamische Gruppenprozesse, Reflexionsräume, prozedurale Moderation und lernende Strukturen. Eine Führungskraft, die Transformation ernst nimmt, schafft interne Foren und Reflexionsräume, in denen Verwaltungsmitarbeitende, Stakeholder und nicht zuletzt Bürger*innen gemeinsam an der Zukunft der Stadt arbeiten. Dies ist kein „weicher“ Faktor, sondern eine knallharte notwendige Voraussetzung für echte Veränderung.

Daraus folgt, wir benötigen:

- ▶ neue Ausbildungswege für Führungskräfte mit Fokus auf psychologische und gruppendynamische Kompetenzen;
- ▶ strukturell verankerte Reflexionsräume in der Verwaltung;
- ▶ Ermutigung zu experimentellen Formaten, die echte Veränderung ermöglichen.

Tatsächlich zeigen real existierende Transformationsprozesse in Kommunen, ebenso wie unsere Interventionen, dass ein entscheidender Engpass nicht in der fehlenden Strategie oder den fehlenden Tools liegt, sondern in der mangelnden psychologischen und sozialen Transformationsfähigkeit der Verwaltung selbst. Kommunale Transformation ist nicht nur ein infrastrukturelles und technologisches Vorhaben, sondern immer auch ein menschlicher Prozess, in dem Widerstände, Unsicherheiten, systemische Dysfunktionen und kulturelle Prägungen eine entscheidende Rolle spielen. Verwaltungen sind keine neutralen, steuernden Instanzen, sondern bestehen aus Menschen mit individuellen und kollektiven Ängsten, Blockaden und Eigeninteressen. Verwaltungsmitarbeitende und Führungskräfte sind selbst Teil der Transformation. Veränderung als etwas Externes oder Technisches zu betrachten ist im Grunde auch eine Form der psychologischen Externalisierung und Dissoziation.

Verwaltungstransformation kann nur dann funktionieren, wenn Verwaltungen:

- ▶ eigene Blockaden erkennen und bearbeiten,
- ▶ interne Widerstände nicht als Problem, sondern als Teil des Prozesses begreifen,
- ▶ Führung nicht als Steuerung, sondern als Begleitung von organisationspsychologischen Transformationsprozessen verstehen,
- ▶ Raum für organisationale Selbstreflexion und kontinuierliche persönliche Entwicklung aller Beteiligten schaffen,
- ▶ die Organisationskultur als auch die Strukturen dieses neue Verständnis widerspiegeln.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde das Konzept bzw. die Spielregeln der transformationsfiten Verwaltung entwickelt und ausformuliert (Ergebnis 1 unter 4.2.1). Diese reflektieren die Erkenntnisse aus dem Gesamtprozess und formulieren nicht nur Spielregeln, sondern einen Rahmen, eine Haltung und eine klare Zielvorstellung, was eine transformationsfitte Verwaltung in ihrer Ausgestaltung bedeutet und wie diese zukünftig handeln können sollte, um Herausforderungen vor Ort zu begegnen.

Gleichzeitig führten die Erkenntnisse daraus zu der Entscheidung, das Toolkit um das Angebot des Trainings, also den Onlinekurs (Ergebnis 2 unter 4.2.2), zu ergänzen, um die Erkenntnisse hinsichtlich eines Kulturimpulses und der Schaffung eines „Nährbodens“ für die Anwendung der

Tools aufzugreifen. Die Entwicklung dieses Kurses orientierte sich zum einen an den Spielregeln und zum anderen an den Transformationskarten. Diese wurden inhaltlich abgestimmt, sodass die Inhalte, die auf den Karten als kurzer Impuls angeschnitten werden, im Kurs vertieft werden können. Das Format eines Onlinekurses wurde gewählt, um ein asynchrones Angebot zu schaffen, mit dem man individuell für sich arbeiten kann. Kurze Talkingheadvideos schaffen einen niedrigschwelligen Einstieg und die Micorlearning Aufgaben, sind so strukturiert, dass jede*r diese in ihren Arbeitsalltag integrieren kann.

3.4.4.3 Wissens- und Ergebnistransfer

Mit dem Ergebnistransfer wurde nicht erst am Projektende begonnen, sondern begleitend zum Forschungs- und Entwicklungsprozess durchgehend – unter anderem durch aktive Beiträge auf Fachkonferenzen und durch den kontinuierlichen Austausch mit interessierten Praxisakteur*innen.

Gleichzeitig wurde zum Projektabschluss eine zentrale Community-Plattform entwickelt, die es ermöglichen soll, Interessierte und Anwender*innen der Werkzeuge zu vernetzen und in den Austausch zu bringen.

3.4.4.3.1 Abschlussworkshop

Intention

Der Abschlussworkshop hatte zwei Intentionen und teilte sich damit in zwei Phasen. Zum einen sollten die Ergebnisse und Erkenntnisse mit den Praxispartner*innen aus allen partizipativen Formaten gemeinsam reflektiert und mit aktuellen Perspektiven ergänzt und damit evaluiert werden. Zum anderen war es das Ziel, den Abschluss zu nutzen, um auch weiteren Interessierten einen Einblick in die Forschung und die Ergebnisse zu geben. Damit sollte ein abschließender Praxistest mit einem Ergebnis- und Wissenstransfer verbunden werden. Zugleich wurde hiermit die digitale Community (Ergebnis 4 unter 4.2.4) gestartet.

Ziel war es also, sowohl die theoretischen Erkenntnisse in einem gemeinsamen Diskurs zu reflektieren als auch ins praktische Ausprobieren der entwickelten Methoden zu gehen.

Vorgehen

Der Intention folgend fand der Abschlussworkshop vom 30.06.25 – 01.07.25 in zwei Phasen in der Evangelischen Akademie Loccum statt. Am Vormittag des 30.06.25 kamen die Praxispartner*innen für einen ersten Workshop zusammen. Ab dem frühen Abend schloss eine öffentliche Tagung an, an der weitere Interessierte teilnahmen. Insgesamt nahmen 30 Personen aus den Bereichen Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Beratung sowie Prozessbegleitung teil.

Erster Teil

Der erste Teil lief in drei Schritten ab:

► Erfahrungseinblicke

Zunächst wurde im Rahmen eines Check-ins ein Einblick in die Erfahrungen aus den Interventionskommunen gegeben. Die Teilnehmenden, die über die Teilnahme am Kokreationsworkshop Praxispartner*innen waren, ergänzten diese Einblicke durch Erfahrungen aus ihren eigenen Kommunen. Ein Teil der Fragen befasste sich mit der Interventionsdimension und -intensität: Wie und ob man sich für den Transformationsprozess vor Ort ans Limit des für sich und die Organisation mögliche gewagt hat?

► Spaziergange(h)spräch

In einem anschließenden Spaziergang-Format wurden die Erfahrungseinblicke in Zweiergesprächen vertieft und konkretisiert. Dabei stand die Frage im Fokus: „Training für die transformationsfitte Verwaltung – woran hängt? Wo und wie kann angesetzt werden?“ Dies zielte darauf ab, Ansatzpunkte zu finden, wie die entstandenen Ergebnisse in die Nutzung gebracht werden können.

► Resonanz & Ausklang

In einer abschließenden Auswertung wurden die Erkenntnisse zusammengetragen und über eine Resonanzabfrage mit gewichtet. Zudem wurden als Zwischenfazit Aussagen gesammelt zu der Frage: „Transformationsfitness beginnt, wenn/durch...“.

Zweiter Teil

Die öffentliche Tagung teilte sich in drei Hauptteile

► Vorstellung der Ergebnisse und Diskurs

Die öffentliche Tagung startete mit einer Vorstellung des Forschungsprojektes sowie den Ergebnissen. und wurde plastisch und praxisnah abgerundet durch eine Keynote von Uwe Schneidewind (Oberbürgermeister Stadt Wuppertal) sowie eine anschließende Podiumsdiskussion mit Solveig Schröder (Interventionskommune Hamburg, Leitung Klimaschutz im Bezirksamt Hamburg-Nord) und Martin Franke (Bürgermeister Stadt Rehburg-Loccum). Diese führte ein in den Diskurs zu einer transformationsfitten Verwaltung und gab den Teilnehmenden seltene Einblicke in Erfahrungen aus der Arbeitspraxis in der Verwaltung.

► Zirkeltraining zum Testen der entstandenen Methoden

Am zweiten Tag stand das gemeinsame Ausprobieren der entwickelten Methoden im Zentrum. Im Rahmen eines „Zirkeltrainings“ konnten die Teilnehmenden in selbstgewählten Kleingruppen einzelne Methoden kennenlernen und an ihren eigenen Beispielen ausprobieren.

► Abschluss und Reflexion

In einem abschließenden Plenum wurden Rückmeldungen gesammelt, um diese noch einmal in die finale Überarbeitung mit aufzunehmen. Zudem wurde von allen Teilnehmenden ein abschließendes Brainstorming eingeholt, was es nach den Erkenntnissen der Tagung aus ihrer Sicht für die transformationsfitte Verwaltung braucht.

Schlussfolgerungen aus dem Workshop

Aus dem Abschlussworkshop lassen sich Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen ziehen. Zum einen eine konkrete Rückmeldung von den Teilnehmenden zu den entwickelten Ergebnissen. Zum anderen wurde insbesondere in der ersten Phase auch noch einmal das Thema Transformationsfitness diskutiert und gemeinsam reflektiert.

► In der Auswertung mit den Praxispartner*innen wurde unter zwei Fragestellungen reflektiert, was es braucht, um für die Transformationsfitness zu trainieren und in

► Zu den Methoden: Diese wurden grundsätzlich als gut und einfach anwendbar empfunden. Gleichzeitig wurden die Inhalte, die mit diesen bearbeitet werden können, als sinnvoll und nützlich angesehen. Zu einzelnen Methoden gab es Rückmeldungen mit Hinweisen zur weiteren Vereinfachung der Methodenblätter und zur Vermeidung von Fremdworten, so dass die eigenständige Anwendung noch besser möglich wird.

3.4.4.3.2 Toolshop zur abschließenden Validierung des Gesamtprozesses

Intention

Der Validierungsprozess mündete in einem abschließenden Toolshop am 2. Juli 2025. Die zentrale Intention dieses Toolshops war ein Perspektivwechsel: von der detaillierten Analyse des Komplexitätsprofils der Herausforderungen hin zur Offenheit und dem Leistungsprofil des entwickelten Trainingsprogramms. Es sollte überprüft werden, inwieweit das erarbeitete Programm – einschließlich seines Transformationsmodells, des Community-Ansatzes und der Instrumente – geeignet ist, die zuvor ermittelten komplexen Anforderungen der Verwaltung, auch im Hinblick auf digitale Wandlungsprozesse zu bewältigen. Im Kern zielte die Evaluation darauf ab, die Trainierbarkeit von „Transformationsfitness“ als essenziellen Bestandteil für die digitale Zukunftsfähigkeit der Verwaltung zu bestätigen und diese aktiv zu verbreiten, mit der Kernbotschaft: „Wir verstehen, was Verwaltung braucht und was ihr guttut“. Damit sollte verdeutlicht werden, dass wahre Transformation über das bloße Hinzufügen von Konzepten wie „Digitalisierung“ hinausgeht und eine grundlegende Neugenerierung erfordert.

Vorgehen

Der Validierungsprozess, der dem abschließenden Toolshop vorausging, folgte einem dreistufigen Vorgehen basierend auf der Meta-Matching-Methode. Diese umfasste das Mapping zur Erfassung der Komplexitätsprofile, das Matching zum Übereinanderlegen der Profile für die Analyse und das Pre-Design zur Ableitung von Gestaltungsimpulsen. Die früheren Phasen des Prozesses, die Toolshops 1 bis 3, konzentrierten sich auf die Analyse des Anforderungsprofils der Kommunen im Kontext von Transformation.

Der abschließende Toolshop am 2. Juli 2025 bildete den Kulminationspunkt dieses Prozesses. Die Bewertung der verschiedenen Dimensionen des Programms erfolgte auf einer Skala von 0 bis 10. Das zentrale Ziel war der Abgleich der hohen Komplexität der Transformationsanforderungen, inklusive der Herausforderungen der digitalen Transformation mit der Offenheit und Eignung des entwickelten Angebots (Trainingsprogramm, Toolkit).

Dabei wurde die Metapher der Metamorphose einer Raupe zum Schmetterling, welche im Abschlussworkshop noch einmal aufkam, als narrativer Bezugspunkt genutzt. Diese Metapher war entscheidend, um die Ergebnisse des Diskurses mit Expert*innen und Kommunalvertreter*innen auszuwerten, indem sie eine tiefgreifende, grundlegende Neugenerierung symbolisiert und sich von Scheintransformationen abgrenzt, bei denen bestehende Strukturen nur oberflächlich angepasst oder neue Konzepte wie die „Digitalisierung“ lediglich „draufgeklebt“ werden, ohne eine echte „Flugfähigkeit“ zu erreichen.

Schlussfolgerungen

Die Auswertung des Validierungsprozesses bestätigte die dringende Notwendigkeit des Community-Aufbaus und dessen Ausbaus als zentralen Erfolgsfaktor für die "Transformationsfitness" in Kommunen, insbesondere zur Unterstützung von umfassenden Veränderungsprozessen wie der digitalen Transformation.

Das Konzept der "Transformationsfitness" wurde durch die Analogie zum körperlichen Training als selbsterklärend und einleuchtend bewertet ("einfach erzählbare Geschichte"), was die Vermittlung der Notwendigkeit des gezielten Trainings für die Transformation, einschließlich der Entwicklung digitaler Kompetenzen, erleichtert.

Die Bewertung des Leistungsprofils des Programms ergab folgende Schlüsselergebnisse, die direkt auf die digitale Transformation übertragbar sind:

- ▶ **Inhaltliche Dimension:** Hohe Themenkomplexität und Gestaltungsoffenheit (Wert: 8) zeigen: Das Programm ist fachlich tragfähig für die digitale Transformation.
- ▶ **Akteursdimension:** Hier wurde die höchste Offenheit (Wert: 9) erreicht. Ziel ist, eine breite Bewegung für Transformationsfitness zu starten – niederschwellig, kostenlos und offen, auch für „Unfitte“. Der Cocreator Circle, eine für das Projekt aufgebaute Community Plattform (siehe Ergebnis 4 unter 4.2.4) dient dabei als zentrale Anlaufstelle.
- ▶ **Verfahrensdimension:** Das Tool überzeugt durch Online-Zugang, Mikrotrainings und einfache Einführung (Wert: 7). Offene Fragen bestehen bei Einstiegshürden, Koordination und Integration ins Tagesgeschäft.
- ▶ **Rahmenbedingungen:** Der Ressourcenbedarf ist moderat, doch Skalierung und Community Management verursachen erhebliche Kosten, insbesondere für Plattformbetrieb und Support. Eine Finanzierung über Mitgliedsbeiträge ist angesichts kommunaler Haushaltslage unrealistisch. Da das Programm bewusst kostenfrei und niedrigschwellig bleiben soll, braucht es alternative Finanzierungswege. Die Wirksamkeit der angebotenen Kurse und Methoden zielen auf eine langfristige Transformation ab. Gleichzeitig ist auch aufzuzeigen, dass es für den Aufbau einer Community, die die Angebote regelmäßig nutzt und trainiert, und wirksam mit ihnen arbeitet, mindestens ein Jahr kontinuierliche Aktivierung braucht.
- ▶ **Verbindlichkeit des Angebots:** Aktuell fehlt ein machtvolleres Mandat – die Teilnahme an Angeboten, wie sie im Rahmen des Projektes entwickelt wurden, ist freiwillig (Wert: 4). Für systemische Wirkung braucht es mehr Verbindlichkeit und politische Rückendeckung.

Strategisch sinnvolle nächste Schritte (bis Ende 2026)

- ▶ **Phase 1 (Sommer 2025–Herbst 2026):** Aufbau einer aktiven Community (min. 500 Personen) durch proaktives Werben bei Fortbildungseinrichtungen. Diese Community soll als Keimzelle für die Verbreitung von Transformations- und Digitalkompetenzen dienen.
- ▶ **Phase 2 (Sommer 2026):** Bis zu diesem Zeitpunkt muss eine tragfähige Finanzierung für das professionelle Communitymanagement aufgebaut werden, da dies für die langfristige digitale Interaktion und Unterstützung der Nutzer erfolgsentscheidend ist.
- ▶ **Phase 3 (nach erfolgreicher Finanzierung):** Überführung des Themas in ein öffentliches Agendasetting, um „Transformationsfitness“ in die politische Arena (z. B. beim Städtetag, dem vhw und den Verwaltungsakademien) zu tragen. Die Vision ist die Positionierung von „Transformationsfitness“ als „Breitensport für alle“, da Transformation als „Teamsport“ verstanden wird, der die gesamte Verwaltung für digitale Herausforderungen rüsten soll.

Offene Punkte mit hohem Einfluss auf die Wirksamkeit:

- ▶ **Finanzierungsrisiko:** Ohne tragfähiges Modell droht das Projekt im Sommer 2026 zu scheitern.
- ▶ **Fehlendes Autoritätsmandat:** Es braucht eine politische Strategie zur Verankerung digitaler Weiterbildung.
- ▶ **Keine Integration in den Arbeitsalltag:** Schulungen bleiben randständig, die Einbettung in die reguläre Arbeitszeit ist ungelöst. Ein zu prüfendes Modell wäre ein solches Angebot, als Bildungsurlaub anerkennen zu lassen.

3.4.4.3.3 Wissenstransfer aus dem Projekt heraus

Während des Projektes wurden Teilergebnisse und Erkenntnisse auf folgenden Konferenzen vorgestellt:

- Loccumer Procedere-Innovationscamp „Transformations-Governance: Was kann Beteiligung wirklich leisten?“ (April 2023)

Dieses Camp fand direkt im Anschluss an den Kokreationsworkshop (Phase 2) statt und wurde durch Teile des Projektteams mitgestaltet. Ziel war es hier, die bisherigen Erkenntnisse mit einem erweiterten Kreis an Verwaltungsakteur:innen und Partizipationspraktiker*innen zu teilen. So konnten im Kokreationsworkshop entwickelte Ideen wie das „Pop-up Rathaus“ in den Diskurs eingebracht und auf Resonanz getestet werden. Zudem waren hier auch Projektteams von relevanten Referenzprojekten wie „Digitale Kommune, Digitale Region“ durchgeführt vom nexus Institut vor Ort, welche weitere Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Projektansatzes lieferten.

- 10th European Conference on Sustainable Cities & Towns– Aalborg, Dänemark (Oktober 2024)

Die von ICLEI organisierte Konferenz bot den Rahmen, das Forschungsprojekt auch in einem europäischen Netzwerk von kommunalen Akteuren zu diskutieren und Impulse von anderen Kommunen einzuholen. Aus dem Projekt präsentierte Hamburg als Interventionskommune im Rahmen eines Speedpitches den Interventionsprozess mit dem Fokus auf den kokreativen Governance-Ansatz zur Klimaanpassung.

4 Erkenntnisse und Ergebnisse

4.1 Erkenntnisse

4.1.1 Diskussion

Unser Forschungsprojekt hat uns in viele Richtungen arbeiten lassen: angefangen bei dem Versuch Governance-Codes neu zu formatieren, über die Erarbeitung von Interventionen mit eigens dafür entwickelten Methoden. Alle Stoßrichtungen haben uns wertvolle neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Interpretationsmodelle beschert, auch dort, wo wir an Grenzen stießen. Gleichzeitig sind wir mit all diesen Versuchen an eine innere logische Grenze gestoßen: Der eigentliche Transformationsmoment selbst konnte nicht strukturiert erzeugt werden. Vielmehr haben wir neben punktuellen Durchbrüchen auch zusätzliche Frustrationserfahrungen sammeln müssen, sowohl innerhalb der Interventionskommunen als auch in unserem Forschungsteam selbst. Egal in welche Richtung wir vorstießen: Gerade der systematische Versuch Transformation zu fassen, scheiterte immer wieder. Es war, als würde sich der eigentliche Transformationsmoment in etwas nicht Greifbarem, einer kulturellen Erfahrung, auflösen.

Ähnlich, wie es viele Mitarbeitende in den Verwaltungen berichten, macht man zwar das methodisch und strategisch Richtige, aber die Veränderung kommt doch auf einem ganz anderen Weg oder gar nicht. Man tendiert dann dazu, die Ursachen der fehlenden Transformation woanders zu suchen. Mitunter im „System“, in der „Verwaltung“ oder in den „Strukturen“. Auch wir entwickelten eine gewisse Verwaltungsmüdigkeit, die wir externalisierten: Nicht unsere Ansätze waren das Problem, sondern eben die Strukturen der Verwaltungen. Damit haben wir implizit eine bestehende Verwaltungsdynamik übernommen: Wir sind zwar engagiert, wollen das Richtige und arbeiten mit Hochdruck daran. Aber die erwünschte Transformation wird durch externe Faktoren der Strukturen verhindert. Aber stimmt das wirklich so?

Die Erkenntnis aus den Interventionen lag dann im Muster genau dieser Erfahrungen und der daraus externalisierten Schuldzuweisungen ans System. Dort, wo die Interventionen an Barrieren stießen, lag das letztendlich ebenso häufig an der internen mangelnden Offenheit für nicht-steuerbare Transformation der beteiligten Menschen. Das ist ein hartes Urteil. Es wird auch dadurch nicht leichter, dass auch wir uns in dieses Urteil mit einschließen müssen, denn auch wir haben immer wieder versucht, Veränderung durch unsere Methoden, Modelle und Intervention zu steuern, statt uns jedes Mal erneut offen auf den Prozess einzulassen bzw. dem Prozess die „Steuerung“ zu überlassen. Das lag sicherlich auch an internalisierten Ängsten und wahrgenommenen Zwängen unserer erlernten Kultur im System Forschung: z.B. der Angst, kein anerkanntes Ergebnis vorweisen zu können oder dem Zwang, verletzlich machende Erfahrungen in den Formalismus eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts bringen zu müssen, wie an dieser Stelle. Dabei war dieses Projekt von Anfang an und schon durch die Art der Ausschreibung genau darauf angelegt, sich für diese transformationserzeugenden Krisen offen zu zeigen, sie zuzulassen und aus ihnen zu lernen. Nicht der perfekte technologische Quick-Fix, sondern das prozedurale Lernen aus Krisenerfahrungen, das, was häufig so unverfänglich als Fehlerkultur beschrieben wird, war von Anfang an erwünschte Intention und Teil des Forschungsdesigns. Und obwohl die „Erlaubnis“ zu dieser Form des Forschens ausdrücklich gegeben war, viel es uns nicht immer leicht, von den erlernten und tradierten Normvorstellungen selbstbewusst abzuweichen. Denn kognitive Erkenntnis ist keine hinreichende Bedingung für kulturellen Wandel.

Das eigentliche Problem ist genau in dieser Steuerungs- und Rechtfertigungslogik zu suchen, der sich die meisten mit Verwaltungstransformation beschäftigenden Forschungen verschreiben. Wie soll Transformation gelingen, wenn wir uns selbst dabei nicht transformieren? Unsere Erfolgsmomente und wichtigsten Erkenntnisse hatten wir immer dann, wenn wir uns von den Tools und Modellen freischwimmen konnten, sie als Grundlage, aber nicht als Gesetz verstanden. Dann konnten wir uns im Moment des Beobachtens auf die reine Empirie verlassen und uns auf das besinnen, was wirklich gerade authentisch wichtig war: die menschliche Begegnung, die erlebte Beziehung, das reflektierte Einlassen und Anpassen des Programms, um beispielsweise einen schwelenden Konflikt, eine blockierende Haltung oder den Ursprung einer behindernden Struktur zu verstehen. Erst wenn wir uns offen für das Neue, Unbekannte und Unkontrollierbare gemacht haben, kamen die Transformationsprozesse wieder in Schwung. Sich diesem Risiko des Nichtkontrollierens auszusetzen – auch in unserer eigenen Arbeit am Ende der Forschung – ist die eigentliche Führungsstärke und Transformationsfähigkeit.

Aus solchen Momenten entsteht Veränderung: wenn wir unseren Schatten und inneren Ängsten und selbstgeschaffenen Blockaden begegnen und uns auf Experimente einlassen. Und dann bekommen interessanterweise plötzlich auch die Tools und Modelle wieder eine neue und unverhoffte Sinnhaftigkeit und Wirkung. Es ist nicht so, dass Tools und Steuerung keine Rolle spielen oder irrelevant sind. Im Gegenteil! Sie werden gebraucht und helfen uns, wenn wir wissen, wo wir uns gemeinsam hinbewegen wollen. Jedoch in der entscheidenden Phase der Ungewissheit, die eine Neuausrichtung von uns verlangt, in diesem Zug durch die Wüste, helfen sie nicht, da halten sie uns an den alten Sicherheit versprechenden Strukturen fest.

4.1.2 Schlussfolgerungen und Implikationen

Modernisierung und Digitalisierung der Verwaltung in Transformationsfragen werden oft als eine Frage der Werkzeuge und Verfahren verstanden. Es gibt nach wie vor ein instrumentelles und zweckrationales Verständnis von Verwaltung als Management und Steuerung öffentlicher Angelegenheiten. Und das ist in der Regel auch richtig! Und die Regel bedeutet in diesem Fall: wenn nichts transformiert, sondern nur optimiert werden muss. Und das sollte der Alltag der Verwaltung sein. Auch Begriffe und Konzepte wie Agilität, Innovationsfähigkeit oder New Work optimieren in erster Linie die Regeltätigkeit und machen die Strukturen geschmeidiger in einer dynamischen Welt. Der Fall der Transformation ist aber ein anderer, die Transformation ist der Moment außerhalb der Regel oder besser der Moment zwischen den alten und den neuen Regeln. Und solange dieser Transformationsmoment rein instrumentell innerhalb einer kontrollierbaren Steuerungslogik verstanden wird, schenken wir nur alten Wein in neuen Schläuchen ein. Was in diesem Moment für eine transformationsfähige Verwaltung entscheidend ist, ist eine kulturelle Transformationsfähigkeit der Verwaltungen.

Unsere Interventionsforschung mit Kommunen zeigt, dass es vor allem an der Transformationsfähigkeit der Akteure, der Bereitschaft und häufig auch der Fähigkeit, sich auf echte Transformationsprozesse einzulassen und damit bewusst ein Risiko einzugehen und sich verletzlich zu machen, fehlt. Und um diese Bereitschaft zu haben, braucht es Transformationserfahrung, Transformationsfähigkeit und Transformationsfitness.

Verwaltungsführungskräfte – insbesondere Bürgermeister*innen und Amtsleitungen – stehen vor Herausforderungen, die weit über Verwaltungstechniken hinausgehen und auf die sie durch klassisches Verwaltungs- und Managementwissen nicht vorbereitet sind: Sie müssen souverän mit Unsicherheit, Widerständen und emotionalen Gruppendynamiken umgehen, wenn die nächste Krise kommt und sich eine eskalierende Dysfunktionalität alter Strukturen und Verfahren zur nächsten Transformationsnotwendigkeit aufschauelt. Transformation ist der Ernstfall des Nicht-Steuerbaren. Transformation bedarf innerer persönlicher Stärke und

Klarheit im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten. Wenn äußere Veränderungen geschehen, müssen Führungskräfte bereit sein, Experimente zuzulassen und Risiken einzugehen. Das scheint für eine Verwaltung, deren vorderstes Ziel die Herstellung und Aufrechterhaltung von Stabilität und Planbarkeit ist, erst einmal kontraintuitiv zu sein. Aber genau darin liegt die Herausforderung einer Verwaltung, die zunehmend von Krisen und Disruptionen überrascht wird und sich als Antwort darauf immer wieder neu erfinden und Neues wagen muss. Im Sturm überlebt nicht die starre Struktur, sondern die flexible, die sich mit dem Wind bewegen kann.

Dieses Paradox wird immer wieder sichtbar: Verwaltungen sind historisch gewachsene Ordnungsstrukturen, die darauf ausgelegt sind, Stabilität und Regelkonformität zu sichern. Dies führt jedoch dazu, dass sie Veränderungsprozesse als Störung erleben, die kontrolliert oder beseitigt werden müssen, anstatt sie aktiv als Anlass zur gestaltenden Veränderung ihrer selbst zu nutzen. Ein funktionierendes Verwaltungssystem verhindert üblicherweise Chaos. Wenn das Chaos aber ausbricht, braucht es eine adaptive interne Reflexions- und Lernstruktur. Das Festhalten an bestehenden Strukturen wird sonst zum größten Risikofaktor und ein Hindernis für Innovation. Führungskräfte in der Verwaltung müssen daher in der Situation einer krisenhaften Transformation von Kontrolle und Ordnung abrücken können und die Bedingungen dafür schaffen, dass neue Stabilität aus dem Chaos emergieren kann, ohne das Ergebnis vorwegnehmen oder steuern zu wollen.

Eine Voraussetzung dafür ist, dass Verwaltungen eine neue Führungskultur der Offenheit für Wandel etablieren. Es reicht nicht mehr, die Verwaltung technisch zu organisieren nach Linie, Rollen und Funktionen. Führungskräfte müssen vielmehr in der Lage sein, dynamische Gruppenprozesse zu begleiten indem sie:

1. Formate und Prozesse für Veränderungsprozesse etablieren
2. Wissen und Methoden der Prozessbegleitung einführen
3. ein hohes Bewusstsein für Transformationsdynamiken innerhalb der Belegschaft fördern
4. Selbstreflexion und emotionale Kompetenz stärken
5. Prozessoffene Moderation vor hierarchischer Steuerung bevorzugen
6. Lernende und dynamisch wachsende Organisationen schaffen, die starre Strukturen ersetzen.

Ein*e Bürgermeister*in, eine Amts- oder Abteilungsleitung und auch eine Projektleitung, die Transformation ernst nimmt, schafft interne Foren und Reflexionsräume, in denen Verwaltungsmitarbeitende, Bürger*innen und andere Stakeholder gemeinsam an der Zukunft der Verwaltung und ihrer Kommune arbeiten und Gestaltungslösungen entwickeln, die auf „Wie“-Fragen antworten. Diese Transformationskultur ist mitnichten ein „weicher“ Faktor, sondern eine notwendige Voraussetzung für echten Wandel. Sie braucht mehr Mut, Kompetenzen und ein komplexes Set aus neuen Fähigkeiten, die ein rein technisches Verständnis von Organisationskultur und Steuerung ergänzen.

Wenn Verwaltungsführungskräfte die Rolle von Prozessbegleiter*innen für Transformation übernehmen, kann sich Verwaltung von einer reinen Kontrollinstanz zu einem dynamischen, lernenden Feld entwickeln. Die Verwaltung der Zukunft ist nicht nur effizient, sondern auch reflexionsfähig, transformationskompetent und menschenzentriert.

Das erfordert auch neue Ausbildungskonzepte für Führungskräfte mit Fokus auf psychologische und gruppendynamische Kompetenzen, strukturell verankerte Prozessarbeit in der Verwaltung und der Ermutigung zu innovativen Formaten, die Veränderungen begünstigen, wie sie beispielsweise durch Experimentierklauseln formal vereinbart werden können.

Transformationskompetenz lässt sich als Bildung, Reife und Souveränität der handelnden Akteure übersetzen. Wo Menschen sich selbst reflektieren, sich mit ihren Widerständen auseinandersetzen und lernen, echte Verantwortung für sich und ihr Umfeld zu übernehmen, kann Transformation gelingen.

Die Rolle von Verwaltung bleibt weiterhin, Stabilität und Sicherheit sowie das Funktionieren unseres Gemeinwesens sicher zu stellen. In den Phasen, in denen sich äußerlich nichts maßgeblich verändert, gelingt das auch in Zukunft noch mit klassischer Steuerung und Kontrolle durch erprobte Strukturen und Verfahren. In Zeiten, in denen diese äußere Ruhe nicht gegeben ist, muss Sicherheit durch ein offenes Arbeiten mit der Veränderung selbst immer wieder neu hergestellt werden.

Ausgehend von diesen Schlussfolgerungen haben wir im Entwicklungsteil unseres Projekts unterstützende Transformationsmittel entwickelt, die wir nun vorstellen. Diese sind aus der Arbeit mit unseren Interventionskommunen entstanden und betreffen genau diese Ebene des Verwaltungshandelns. Um unsere Erkenntnisse auch auf anderen Ebenen anzuwenden, wird die Entwicklung weiterer Transformationsmittel notwendig sein.

4.2 Ergebnisse

Die Ausgangsfrage unseres Forschungsprojekts war ebenso einfach wie herausfordernd: Wie kann Verwaltung zur aktiven Gestalterin gesellschaftlicher Transformation werden und nicht nur auf Wandel reagieren, sondern ihn vorausdenken und einen produktiven Wandel ermöglichen?

Ausgehend von dieser Frage entwickelten wir im Projektverlauf verschiedene Interventionsmethoden. Dabei wurde schnell klar: Die besten Werkzeuge nützen wenig, wenn die Menschen, die sie einsetzen, nicht die nötige Haltung, das Wissen und den Raum für transformative Gestaltung mitbringen. Denn der eigentliche Hebel liegt nicht in der Technik, sondern in der Kultur – in einem neuen Verständnis von Verwaltung, Führung und Zusammenarbeit.

Wenn Steuerbarkeit von Transformation durch das reine Benutzen von Werkzeugen ausgeschlossen ist, wie können sich Verwaltungen dann trotzdem auf Transformation vorbereiten und sie begleiten? Wie kann dieser Kulturwandel vollzogen werden, sodass wir individuell als auch als Organisationen transformationsfit werden? Und wie kann ein Kulturwandel gelingen, der selbst wieder eine zu begleitende Transformation ist?

Auf der Suche nach passenden Beispielen, Metaphern und Inspirationen zu Kulturwandel sind wir auf interessante Konzepte gestoßen. Der Ethnologe Victor Turner beispielsweise spricht in Bezug auf individuelle und kulturelle Transformationen von Liminalität: einem Schwellenzustand, in dem sich Individuen und Gruppen befinden, nachdem sie sich aus einer bestehenden Ordnung herausgelöst haben und noch nicht in einer neuen Ordnung angekommen sind. Dieser Zustand beschreibt ein „Nicht mehr“ und „Noch nicht“ und wird ethnologisch häufig durch „Masters of Ceremony“, wie Turner sie nennt, begleitet. Menschen, die aus eigenen Transformationserfahrungen und durch entsprechende Ausbildung die Kompetenzen mitbringen, Übergangsphasen zu begleiten. Transformation ist nach Turner ein Zwischenzustand, der eine Begleitung durch diese Menschen braucht, die zwischen den beiden Welten (vorher und nachher) vermitteln können (Turner 1996). Eine andere anthropologische Metapher ist der Trickster: eine mythische Figur zwischen den Welten, die spielerisch der Welt begegnet und sie dabei verändert. Der Trickster ist ein Wesen der Transformation. Er kennt die Veränderung und nutzt sie zur Gestaltung, ironisch und ernsthaft zugleich (Rohr 2002). Wir haben uns auch intensiv mit der Erzählung des Exodus beschäftigt und der Reise durch die

Wüste Sinai als Transformationsmetapher. Nicht nur verließen die Israeliten die Knechtschaft in Ägypten, sie erreichten auch nach 40 Jahren Transformation das gelobte Land Kanaan mit neuen Gesetzen, also einer neuen Verfassung und Identität, die bis heute im Judentum und Christentum zentral als Geschichte der Befreiung und eines neuen Bundes mit Gott ist.

Wir haben uns von diesen Analogien inspirieren lassen und uns doch für eine nüchternere und modernere Metapher entschieden, um die Anforderungen an gute Transformationspraxis zu beschreiben: die des Teamsports. Ein Sport ist ein Spiel und gleichzeitig basiert es auf Regeln, die das Spiel überhaupt erst ermöglichen und definieren. Sport ist gleichzeitig Spiel und Ernst. Es gibt einen Einsatz und man muss etwas wagen, um erfolgreich zu sein. Der Ausgang ist ungewiss. Ein sportliches Spiel ist ebenso wie Transformationsarbeit nicht steuerbar, es ist ein Prozess im Vollzug und kann nur dann gewonnen werden, wenn das Team die (neuen) Regeln kennt, körperlich trainiert und fit ist, aufeinander eingespielt ist und eine gute Teamkultur pflegt. Kurz gesagt braucht es eine transformationsfitte Verwaltung, denn wie im Sport gilt: je anspruchsvoller und abwechslungsreicher eine sportliche Herausforderung ist, desto fitter, geschickter und cleverer muss man sein, um sie zu meistern. Transformation ist dabei keine passive Angelegenheit; sie erfordert aktive, mühevollen Arbeit und eine gezielte Vorbereitung. Wer fit für die Transformation werden möchte, ohne sich den damit verbundenen Anstrengungen des Trainings zu stellen, wird scheitern. Das Konzept der Transformationsfitness beschreibt damit also nicht die Transformation selbst, sondern das notwendige Training, um die nötige Kraft, das Geschick und die Macht zu entwickeln, starre Strukturen aufzulösen und Veränderungen zu ermöglichen. Aus den Erkenntnissen unseres Forschungs- und Entwicklungsprozesses und im Kontext der drei zentralen Transformationsfelder ergeben sich für das Bild der transformationsfitten Verwaltung folgende Leitmotive:

- ▶ **Gestaltungsorientierung:** Verwaltung wird als lernendes System verstanden, welches den Wandel aktiv mitgestaltet.
- ▶ **Demokratiekompetenz:** Verwaltung fördert Beteiligung als institutionell eingebettete, ernstgemeinte Aushandlungsprozesse.
- ▶ **Prozedurales Verständnis:** Verwaltung kann zwischen formalen und informellen Prozessen und Verfahren unterscheiden und diese bewusst nach Anforderung konzipieren.
- ▶ **Strukturelle Nachhaltigkeit:** Verwaltung versteht Nachhaltigkeit als kulturelle und strukturelle Aufgabe.
- ▶ **Digitale Mündigkeit:** Verwaltung nutzt die Umstellung zur Digitalisierung als Chance zum Umstellen, Entfernen und Neukonzipieren von Verwaltungsprozessen, um insbesondere Partizipation, Transparenz und Selbstwirksamkeit zu ermöglichen.
- ▶ **Rollenwandel:** Führungskräfte werden zu Möglichmacher*innen und Mitarbeitende zu Ko-Produzent*innen.
- ▶ **Transformative Infrastruktur:** Transformation benötigt strukturelle Gelingensbedingungen: Räume, Formate und Routinen, die nicht nur auf Stabilität, sondern auch auf Beziehungen, Reflexion und Innovation ausgelegt sind.

In der Metapher von Transformation in der Verwaltung als Teamsport bleibend und auf unsere konkreten Ergebnisse übertragen, können wir gut verdeutlichen, was Verwaltungen benötigen, um diesen „Sport“ zu spielen und in ihm erfolgreich zu sein. Sie benötigen:

1. Spielregeln für eine transformationsfitte Verwaltung (Spielplan und Konzept).

Diese Spielregeln beschreiben ein neues Spiel, das der Transformation. Sie schaffen Struktur und Ordnung innerhalb des Wandels. Sie beschreiben Haltungen, Grundsätze, Formate und Strukturen, die unserer Forschung nach für den Erfolg einer transformations- und gestaltungsorientierten Verwaltung notwendig sind.

2. Training für eine transformationsfitte Verwaltung (Kompetenzentwicklung).

Kompetenzen und Fähigkeiten variieren von Spiel zu Spiel. Die Transformationspraxis von Verwaltungen braucht ein spezielles Skillset, das derzeit selten in den Kompetenzprofilen von Verwaltungsmitarbeitenden aufgelistet wird und das wir miteinander einüben können. Wir trainieren den Transformationsmuskel der Verwaltung.

3. Spielzüge einer transformationsfitten Verwaltung (Werkzeugkasten).

Auf dieser Basis brauchen wir auch weiterhin Werkzeuge, Formate und Methoden. Neue Regeln, Fähigkeiten und Haltungen sind die Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Einsatz dieser Werkzeuge, die wie Spielzüge miteinander trainiert und in das tatsächliche Spiel integriert werden müssen. Wir stellen die Werkzeuge aus diesem Forschungsprojekt zur Verfügung, wissend, dass es zahlreiche weitere wertvolle Transformationswerkzeuge gibt. Im Sinne von Werkzeugmacher*innen werden transformationsfitte Verwaltungen auch die Kompetenz schulen müssen, immer wieder neue verbesserte Werkzeuge für die Transformationspraxis zu entwickeln.

4. Gemeinschaft für eine transformationsfitte Verwaltung (Community).

Jedes Spiel hat seine Community. Sie ist Team, Spielfeld, Fans und Support zugleich. Ohne Verbündete, Austausch und gemeinsame Praxis bleibt das Spiel wirkungslos. Teamsport heißt: weit über das eigentliche Spielfeld hinaus braucht es gute Zusammenarbeit und Zusammenhalt. Eine transformationsfitte Verwaltung profitiert von einer Community von Menschen, die sich dem Transformationsspiel verschrieben haben.

4.2.1 Ergebnis 1: Spielregeln für eine transformationsfitte Verwaltung (Spielplan und Konzept)

Spielerfinder*innen sind eigentlich Governance-Designer*innen: Sie entwickeln die Regeln, nach denen erfolgreich gespielt werden kann (Rohr 2025). Was sind die neuen Regeln für eine transformationsfitte Verwaltung? Wenn Verwaltung nicht länger nur technokratische Instanz, sondern auch Ermöglicherin gesellschaftlicher Gestaltung ist, wie können wir diese Aufgaben und Tätigkeiten dann definieren und strukturiert regeln?

Eine zentrale Aussage unserer Resonanzgruppen (siehe 3.4.1.5), die sich dann in den Interventionen zuspitzte und verstärkte, war, dass die Kulturentwicklung bei Transformationsaufgaben über allem steht. Die Notwendigkeit zur Transformation muss emotional und kulturell entwickelt werden, erst dann greifen Methoden, wie wir auch in unserem letzten Toolshop (siehe 3.4.4.3.2) feststellen konnten. Da bei der Einführung einer neuen Organisationskultur die politische Unterstützung und die institutionelle Akzeptanz unerlässlich sind, sollten diese kulturellen Spielregeln formuliert und kommuniziert werden.

Die von uns entwickelten Spielregeln beschreiben ein neues Paradigma oder eine „neue Verfassung“ kommunalen Handelns. Sie sind die institutionellen, kulturellen und strukturellen Voraussetzungen einer transformationsfitten Verwaltung und einer daraus resultierenden kokreativen Kommune. Sie formulieren neue Haltungen der Zusammenarbeit, die auf Offenheit, Verantwortungsteilung, Lernbereitschaft und geteilte Gestaltungsmacht setzen.

4.2.1.1 Spielregeln für eine transformationsfitte Verwaltung

Präambel

In Städten und Kommunen gestalten wir unsere Zukunft. Gelingt es uns, miteinander und im Hier und Jetzt ein gutes Leben zu organisieren, dann stärken wir sowohl unsere lokalen Gemeinschaften als auch unser globales Miteinander. Ein gutes Leben zu leben bedeutet: Freiheit, Frieden und Wohlstand für alle zu ermöglichen. In unseren Städten und Kommunen können wir direkt daran arbeiten.

Eine freie, souveräne und demokratische Gesellschaft, die zusammenhält, ist nur möglich, wenn wir für ökonomischen Wohlstand, sozialen Ausgleich und ökologische Gesundheit sorgen. Gerät diese Balance ins Ungleichgewicht, lebt ein Teil der Gesellschaft auf Kosten eines anderen Teils, oder wir Menschen auf Kosten des Planeten. Das gefährdet die Fundamente einer freien, friedlichen und regelbasierten Gesellschaft.

Wir leben in Zeiten tiefgreifender Veränderungen und krisenhafter Disruptionen: Klimakrise, soziale Polarisierung, politischer Populismus, künstliche Intelligenz, vor allem aber eine zunehmende Ablehnung unserer politischen und administrativen Institutionen und Prozesse, verlangen neue Antworten auf alte Fragen. Unsere Städte und Kommunen stehen im Zentrum all dieser Transformationen. Hier können Menschen direkte Wirksamkeitserfahrungen machen oder auch die Stagnation und Frustration von Institutionen hautnah erleben.

Schuldzuweisungen zwischen Bürger*innen, Politik und Verwaltung helfen nicht weiter. Vielmehr müssen wir verstehen, dass Bürger*innen, Politik und Verwaltung ein Dreieck der Selbstverwaltung und Selbstregulierung bilden, das nur in guter Zusammenarbeit und mit gemeinsam geteilter Verantwortung funktioniert.

Unsere kommunalen Verwaltungen sind für die Herausforderungen unserer Gegenwart nicht mehr in bester Verfassung. Silodenken, Intransparenz, Linienorganisationen, veraltete Verwaltungs- und Managementlogiken, kurzfristige Effizienzkriterien und ein risikoaverses Handeln führen dazu, dass wir wichtige Zeitfenster für effektives Handeln nicht nutzen und Investitionen in die Zukunft, seien sie infrastrukturell oder kulturell, ausbleiben. Was uns derzeit fehlt, ist ein neues Paradigma, sind neue Spielregeln für transformatives Verwaltungshandeln und lokale Governance. Spielregeln, die auf einem konstruktiven Miteinander und einer Kultur gemeinsamer Gestaltung basieren, die Beziehungen ermöglichen, Unsicherheiten aushalten und echte Beteiligung zulassen. Sie basieren auf einer Kultur des Vertrauens, der geteilten Verantwortung und der gemeinsamen Intelligenz aller lokaler Akteure. Sie erkennen an, dass Zukunft nur gemeinsam entworfen werden kann. Und sie fassen zusammen, was wir jetzt schon wissen: wie wir Haltungen, Verfahren, Formate und Institutionen anpassen müssen, damit wir transformationsfit werden.

Die Spielregeln dieses Spiels sind veränderbar und gestaltbar, sonst wäre das Spiel kein Transformationsspiel. Sie sind selbst ein lebendiger, wachsender und sich weiter entwickelnder Prozess. Und sie sind damit eine offene Einladung an Verwaltungsmitarbeitende, politische Entscheidungsträger*innen, zivilgesellschaftliche Organisationen und alle engagierten Bürger*innen: Gemeinsam gestalten wir, wie wir zukünftig miteinander gestalten wollen, das ist die neue Praxis des Governance-Designs. Neue Spielregeln entstehen beim Spielen. Transformation ist ein offener Teamsport, den wir nur miteinander spielen und trainieren können.

Das Ziel des Transformationsspiels sind erfolgreiche Städte und Kommunen, die den Wandel nicht fürchten, sondern sich ihm innovativ, mutig, lösungs- und gestaltungsorientiert stellen.

Spielidee

Unsere Spielregeln ersetzen die derzeit aktuellen Spielregeln der Verwaltung: die des Neuen Steuerungsmodells (New Public Management). Mit dem Neuen Steuerungsmodell wurden Verwaltungen nach dem Vorbild privatwirtschaftlicher Unternehmen umgebaut. Verwaltungen wurden zu Dienstleistern, Bürger*innen zu Kund*innen. Ziel war es, Prozesse und Verfahren der Verwaltung zu optimieren, öffentliche Haushalte zu konsolidieren und mehr Kundennähe der Verwaltungen durch Serviceangebote zu erreichen. Einige Vorhaben des Neuen Steuerungsmodells haben spürbare Verbesserungen gebracht z. B. moderne Bürgerbüros anstatt der alten Amtsflure. Andere Vorhaben sind jedoch gescheitert. Insbesondere das Verständnis von Bürger*innen als Kund*innen ist demokratietheoretisch verfehlt und setzt Bürger*innen in ein problematisches Verhältnis zur Verwaltung. Gesellschaftlich komplexe Transformationen lassen sich nicht im Sinne dieser Steuerungslogik kontrollieren (siehe auch Kapitel 2.3). Neues Verwaltungshandeln muss sich stattdessen auf drei Kernaspekte fokussieren:

► Transformationsfokus

Wir benötigen Verwaltungen, die das aktive Begleiten und Gestalten von Transformationen als ihre Kernaufgabe definieren. Transformationen benötigen klare Visionen für gesellschaftliche Lösungen, die die drängendsten Probleme unserer Zeit angehen. Diese Visionen gilt es ebenso wie klare Intentionen und Ausrichtungen miteinander zu entwickeln, z. B. durch das Formulieren von Szenarien, Zukünften, lebendigen Leitbildern, Gestaltungsprinzipien und Zielen. Das transparente Verhandeln dieser Zukunftsbilder, das Sichtbarmachen von Gestaltungsprinzipien im Verwaltungshandeln und das transparente Nachfassen und Lernen aus Fehlern bei der Verfolgung der Ziele ist für den gesellschaftlichen Diskurs und den Zusammenhalt beim Durchführen von Transformationsaufgaben absolut notwendig. Letzteres kann beispielsweise durch direkte offene Kommunikation, Visualisierungen und das Digitalisieren (Stichwort Dashboards) von Fortschritten und Misserfolgen geschehen.

► Gemeinwohlfokus

Gemeinwohl entsteht durch Teilhabe: durch Teilhabe am demokratischen Prozess, durch Teilhabe an der konkreten Zukunftsgestaltung und durch Teilhabe an kulturellen und materiellen Gütern der Gesellschaft. Während Verwaltungshandeln grundsätzlich das Gemeinwohl im Blick behalten muss, muss sie auch die entsprechenden partizipativen Prozesse und Verfahren organisieren und eine Teilhabe an der Zukunftsgestaltung ermöglichen. Dazu gehören reelle und kontinuierliche Partizipationsverfahren und -formate als auch das Zurverfügungstellen entsprechender digitaler Werkzeuge. Projekt- und vorhabenorientierte Beteiligung kann eine völlig neue Sphäre des gesamtgesellschaftlichen Gestaltens ermöglichen. Dies zu organisieren ist zukünftig eine vorrangige Aufgabe der Verwaltung.

► Projektfokus

Verwaltungshandeln orientiert sich derzeit in erster Linie an Vorgängen und formalen Verfahren. Ein Wechsel hin zu einer Projektentwicklungslogik würde Verwaltungen transformationsoffener machen. Denn Projekte brauchen Innovationen, die in transformativen Prozessen entstehen, also in generativen, ergebnisoffenen Dynamiken, die man durch informelle Formate, Methoden und Werkzeuge strukturiert und begleitet. Projekte, wie z.B. die Erstellung einer Demographiestrategie mit allen relevanten städtischen Stakeholdern oder die Neugestaltung eines städtischen Areals unter Einbeziehung der lokalen Bevölkerung laden zu transformativen Ansätzen ein und können nicht als Vorgang abgearbeitet werden. Formale Verfahren, Rollen, Hierarchien und Haltungen stehen einem prozeduralen und zielorientierten

Projekthandeln jedoch häufig im Weg. Würde sich Verwaltung optimal für das Erarbeiten und Durchführen von Projekten aufstellen, würden sie dadurch agiler, innovativer, teamorientierter und selbstverantwortlicher handeln. Über Projekte kann zudem die Teilhabe von Bürger*innen und andere Akteure besser organisiert werden. Neben den zentralen Administartionsvorgängen wären Verwaltungen die treibenden Akteure für die Entwicklung, Gestaltung, Planung und Durchführung von Projekten.

Spielregeln

Eine neue Verwaltungskultur ist die Grundlage für erfolgreiche Transformationsarbeit. Die Spielregeln legen das Fundament dieser neuen Verwaltungskultur.

1. Gestalten statt Verwalten

Verwaltung ist künftig mehr als der Vollzug von Regeln – sie ist Mitgestalterin gesellschaftlicher Zukunft. Eine kokreative Verwaltung schafft Möglichkeitsräume, fördert Initiative und übernimmt Verantwortung für die Prozessqualität gemeinsamen Gestaltens. Verwaltung hat die Aufgabe unterschiedlichen Perspektiven zusammen zu bringen, um die gemeinsame Gestaltungsfähigkeit aller Akteure der Stadt oder Kommune zu fördern. Das geschieht unter anderem dadurch, dass Meetings, Jours fixes und offene Veranstaltungen nicht deliberativ, sondern kokreativ konzipiert werden. D. h., dass nicht Meinungen und Interessenabgleich, sondern Lösungen und Innovationen im Vordergrund stehen.

2. Vertrauen statt Kontrollieren

Jede Organisation benötigt ein Mindestmaß an Steuerung und Kontrolle, insbesondere Verwaltungen. Beim Begleiten von Transformation und dem Gestalten von Zukunft blockiert Kontrolle jedoch Innovation, Ideen und Lösungsfindung. Hier setzt die kokreative Verwaltung auf Vertrauen in die Fähigkeiten, Motive, Kompetenzen und Beiträge aller Beteiligten. Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Resonanz und Beziehung treten an die Stelle von Misstrauen und Überregulierung. Das wird unter anderem durch eine partizipative Führungskultur, transparente Kommunikation und Räume persönlicher Begegnung ermöglicht.

3. In Resonanz gehen statt reagieren

Veränderung beginnt immer mit Wahrnehmung und selbstkritischer Reflexion. Eine transformationsfähige Verwaltung ist resonanzfähig – sie nimmt Stimmungen, Felder und Signale wahr, ohne vorschnell und funktionalistisch zu urteilen oder zu reagieren. So entstehen Handlungsspielräume. Resonanzfähigkeit zu üben, heißt für eine Verwaltung auch auf die Besonderheiten der Geschichte, der Menschen und der Orte einzugehen sowie die tiefer liegende Kultur und Identität einer Stadt zu verstehen und zu berücksichtigen. Gestaltung von Zukunft geht nicht ohne Aufarbeitung von Vergangenheit; daraus entsteht Regeneration, Versöhnung und Nachhaltigkeit.

4. Beziehungen aufbauen statt Silos schützen

Eine transformationsorientierte Verwaltung arbeitet nicht gegeneinander, sondern miteinander – über Fachbereiche, Hierarchieebenen und Sektoren hinweg. Beziehungen, sowohl persönliche als auch professionelle und institutionelle, sind das unsichtbare Gewebe wirksamer Governance und einer gelingenden Kultur der Zusammenarbeit. Stadt kann nur von allen gemeinsam gemacht werden. Verwaltung ist damit auch Moderatorin, Mediatorin und Beziehungscoach innerhalb des Gemeinwesens der Stadt oder Kommune. Beziehungen entstehen über das Schaffen von Räumen zum Austausch und Kennenlernen anderer Perspektiven, durch gemeinsames Lernen und gemeinsame Erfahrungen. Verwaltung kann solche Möglichkeiten für die gesamte Stadtgesellschaft schaffen.

5. Verantwortung und Verbindlichkeit übernehmen statt Zuständigkeit zuweisen

In der neuen Verwaltung übernimmt nicht die Organisation Verantwortung, sondern die Menschen in ihr. Zuständigkeiten werden nicht innerhalb des Organigramms verschoben, sondern Verantwortung gemeinsam getragen. Damit Stadt funktioniert, müssen mehr Verbindlichkeiten, bessere Nahtstellen und reibungslose Abläufe organisiert werden, z. B. zwischen informellen Bürgerbeteiligungsprozessen und formalen internen Verwaltungsabläufen als auch zwischen politischen- und Verwaltungsprozessen. Dazu braucht es neue Verfahrensbeschreibungen und Prozessgestaltungen, die mehr auf die Verzahnung und Synergien zwischen bisher separaten und fragmentierten Prozessen achtet.

6. Transparenz statt Intransparenz schaffen

Entscheidungen, Prozesse und Daten sind, wenn möglich, für alle Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar. Das schafft Vertrauen, ermöglicht Beteiligung und erhöht die Qualität des Miteinanders. Transparenz zu schaffen, heißt aber auch, offen über Intentionen und Zielsetzungen zu sprechen und nicht mit versteckten Agenden und Strategien zu hantieren. Kontrolle über Daten und Ziele schafft Macht, aber stört eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Transparenz kann sowohl technisch durch entsprechende Freigaben und Offenlegungen geschehen oder kulturell und kommunikativ durch die Art und Weise wie man sich und die eigenen Vorhaben mitteilt.

7. Unwissen zeigen statt Unfehlbarkeit vortäuschen

Wer gestaltet, weiß nicht alles. In einer transformationsfitten Verwaltung bleibt Raum für Zweifel, Ungewissheit und Verletzlichkeit. Wo das zugelassen wird, kann gemeinsames Lernen und gemeinsame Entwicklung stattfinden. Veränderungen wecken Ängste, die häufig dazu führen, dass wir uns in alle Richtungen absichern wollen. Wenn das Vertrauen da ist, dass wir auch unwissend oder fehlbar sind, kann sich Angst in Mut transformieren. Und in der Transformation brauchen wir Mut. Die transformationsfitte Verwaltung reflektiert ihr Handeln, hinterfragt Routinen und kultiviert eine lernende Organisationskultur.

8. Vielfalt leben statt Homogenität erzwingen

Die transformationsfitte Verwaltung begreift Diversität als Stärke: Vielfalt ermöglicht mehr Perspektiven, mehr Lösungswege und mehr Kompetenzen für den Ernstfall. Diversität stabilisiert Systeme in der Disruption. Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Lebenswelten bereichern Gestaltungsprozesse und erhöhen die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit ihrer Ergebnisse. Aus Homogenität entsteht dagegen selten Innovationen und gleichförmige Systeme zerbrechen leichter unter Druck. Vielfalt ist nicht nur eine Vielfalt der Menschen, sondern auch der Ideen, Konzepte und Lösungen.

9. Spielen statt Verharren

Gute Gestaltung beginnt mit Fragen und aus Fragen entstehen Lösungen. Neue Konzepte entstehen, wenn man am Anfang weder die Lösung noch die Richtung festlegt. Wir alle kennen das vom Spielen. Wenn das Spiel beginnt, wissen wir noch nicht, was entsteht. Wir lassen uns auf den Prozess und die Dynamik ein. Suchbewegung, emergente Prozesse, Experimente, Prototypen und Planspiele: All dies sind Optionen, um spielerisch das Neue zu entwickeln. Erst danach beginnen Planung, Ausgestaltung und geregelte Durchführung.

Formate

Die Spielregeln der transformationsfitten Verwaltung entfalten ihre Wirkung erst in entsprechenden Strukturen. Neue Formate sorgen dafür, dass Haltung, Zusammenarbeit und

kollektive Gestaltung im Alltag der Verwaltungen konkret werden. Die folgenden Formate sind prototypische Vorschläge zur Einführung des neuen Verwaltungshandelns.

► Forum – offene Räume des Dialogs

Das Forum steht für ein Format, in dem sich große Gruppen austauschen und verständigen, z. B. die Belegschaften ganzer Abteilungen oder Verwaltungen oder alle Stakeholder im Rahmen von verwaltungsinternen Prozessen und konkreten Verwaltungsprojekten wie z.B. der Aufbau einer neuen kommunalen Gesellschaft. Ein Forum ist ein Format für Austausch, Themenvorschläge, Impulse, Dialog, Abstimmung und Ausrichtung. Im Forum wird die gesamte Community zu einem Thema oder Bereich sichtbar und hörbar.

► Werkstätten – Orte gemeinsamer Gestaltung

Werkstätten sind partizipative Arbeitsformate und konkrete, dem Anlass entsprechend ausgestattete Räume, in denen Fragen, Projekte und Vorhaben bearbeitet und entwickelt werden. Sie ermöglichen Kokreationsprozesse sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zwischen Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. In ihnen wird iterativ, offen und ergebnisorientiert gearbeitet.

► Projekte – Prototyping und Ausgestaltung

Projekte sind dazu da, Ideen und Vorhaben Realität werden zu lassen. Projekte entstehen aus Werkstätten heraus und werden mit einer klaren Vision, mit Verantwortlichkeiten und Ressourcen durchgeführt. Projekte sind Reallabore für neue Praktiken – iterativ, lernorientiert und mit starker Außenwirkung – und werden durch meist ergebnisoffene Gestaltungsprozesse entwickelt.

► Governance-Runden – strukturierte Koordination

Governance-Runden verbinden die unterschiedlichen Akteure und sichern strategische Kohärenz. In den Governance-Runden werden Prozesse abgestimmt, Spannungen moderiert und Entscheidungen vorbereitet. Sie sind das organisatorische und strategische Rückgrat der Transformation im Geist kooperativer Verantwortungsübernahme.

► Campus – Ort des Lernens

Transformation braucht kontinuierliches Lernen. Der Campus ist ein Format für gemeinsames Lernen: ob Impuls innerhalb eines Meetings, dauerhafter Prozess oder einzelne Veranstaltung. Mit dem Format Campus realisieren wir, dass Lernen einen festen Platz in der Verwaltungskultur hat. Durch Schulungen, Austauschformate oder kollegiale Fallberatungen wird die individuelle und kollektive Transformationsfitness trainiert.

► Klinik – Raum für Krisen, Konflikte und Aufarbeitung

In der Klinik werden Spannungen, Scheitern, Konflikte und Überforderungen bearbeitet. Sie ist ein geschützter Raum für Reflexion, Supervision, Mediation und die Aufarbeitung schwieriger Prozesse. Damit wird Transformation nicht überfordernd, sondern tragfähig für alle.

► Café – ein Ort für persönlichen Austausch

Jede Gemeinschaft benötigt dritte Orte: Orte zwischen Beruf und Privatem, in denen man sich informell begegnen und austauschen kann. Nicht selten entsteht hier genau das, was Transformation benötigt: Beziehungen, echte Verbindung, das Verstehen fremder Perspektiven

und Erfahrungen und ein Raum für Ideen ohne Ergebniszwang. Das Café ist für uns ein Platzhalter für Formate, die solche Räume schaffen. Sie können tatsächliche Cafés sein, aber auch Wohnzimmer, informelle Ecken im Flur oder entsprechend gestaltete Pausen während Veranstaltungen.

Governance Design

Die Spielregeln einer transformationsfitten Verwaltung, also die Regeln einer neuen Governance, entfalten sich durch ihre Konzeption, Testen, Weiterentwickeln und Kultivieren der Regeln, die sich bewähren. Ihre Kraft entsteht dort, wo Menschen sie mit Leben füllen – in kleinen Entscheidungen, alltäglichen Interaktionen, mutigen Projekten und institutionellen Reformen.

Die Durchführung beginnt mit einer Entscheidung, je weiter oben, desto besser. Es ist die Entscheidung, Transformation ernst zu nehmen, die Konsequenzen daraus zu ziehen und in den gemeinsamen Transformationsprozess ernsthaft zu investieren. Dafür braucht es den Willen zur Selbstveränderung, zur Reflexion und zum kollektiven Lernen. Die besten Transformationsinitiativen scheitern meist nicht an den Mitarbeitenden der Verwaltungen, die diese Transformationen direkt begleiten, sondern häufig an Verwaltungsspitzen, die sich in ihren Positionen und Machtansprüchen gefährdet fühlen. Sie führen den Begriff Transformation zwar im Munde, aber versuchen daraus eine technokratisch gesteuerte Optimierung des Bestehenden zu machen, die nicht selten die eigene Rolle und Macht unberührt lässt. Eine solche Haltung kann sich hinter der Intransparenz von Entscheidungsmacht verstecken.

Deswegen sind neue Governance-Regeln keine weichen Empfehlungen, sondern knallharte Richtlinien, an denen sich Zukunft entscheidet. Sie sind keine abstrakten Werte, sondern konkrete Handlungsoptionen.

Wie kommen wir von der Verwaltungskultur zum Verwaltungshandeln?

Die gute Nachricht ist: Das neue Verwaltungshandeln muss gar kein so radikaler Bruch mit den bestehenden Verwaltungsprozessen sein, wenn sich die Kultur dahinter schon im Wandel befindet. Vielmehr kommen neue Fähigkeiten und Prozesse hinzu: beispielsweise die Fähigkeiten zur Gestaltung unter Unsicherheit, zur Kollaboration mit externen Partner*innen und zur lernenden Organisationsentwicklung.

Zentrale Prinzipien wie Rechtsstaatlichkeit, Verlässlichkeit und demokratische Legitimität werden durch eine neue Kultur nicht infrage gestellt, sondern gestärkt. Denn wer in einer komplexen und sich verändernden Welt tragfähige Entscheidungen treffen will, braucht tragfähige Prozesse. Aber eben Prozesse, die Perspektivenvielfalt zulassen, Konflikte produktiv bearbeiten und Bürger*innen und Stakeholder zu Mitgestaltenden machen.

In einer Verwaltung, die transformativ und kokreativ arbeitet, wird klar unterschieden zwischen Gestaltung, Moderation und Entscheidung. Entscheidungen bleiben dort, wo sie hingehören: bei legitimierten Gremien und verantwortlichen Personen. Gestaltung geschieht in offenen Innovationsprozessen, die durch eine transformationsfitte Moderation begleitet werden.

Sind wir an diesen Punkt gelangt, werden weitere neue Fähigkeiten von Verwaltungen gefordert: Verwaltung muss selbsttätig dazu in der Lage sein, Prozesse, Formate, Verfahren, Strukturen und Institutionen auf Basis der eigenen Transformationserfahrung zu konzipieren und durchzuführen. Diese Aufgabe nennen wir Governance-Design (Rohr 2025). Governance-Design ist das aktive und bewusste Gestalten von all den Aspekten, mit denen sich Verwaltungen regulieren und nach denen Verwaltungen regelkonform arbeiten. Es schließt die interne Organisationsentwicklung ein, erweitert diese aber sowohl auf die internen Prozesse als auch auf Einbindung externer Stakeholder und Institutionen. Es umfasst sowohl die Erneuerung

formaler Verfahren als auch die Entwicklung informeller Verfahren sowie die Übergänge dazwischen.

Unsere ursprüngliche Idee der Neucodierung von Governance Codes bezog sich nur auf die formalen Verfahren und Strukturen, daher scheiterte dieser Weg in Bezug auf Transformationsaufgaben. Unser Forschungsprojekt zeigte uns jedoch die starke Wirkung informeller kultureller Codes, die parallel zu den formalen Codes existieren. Ein gutes Governance-Design muss nun beides zusammen denken und unter den Anforderungen von Transformationsprozessen weiterentwickeln. Denn am Ende ist es so: Informelle Regeln und Codes prägen die Kultur eines Systems stärker als formelle Vorgaben. Sie bieten einen effektiveren Hebel für nachhaltige Veränderungen.

Formale Codes umfassen sichtbare, schriftlich festgelegte Vorgaben, die rechtlich oder organisatorisch verbindlich sind. Formale Codes strukturieren den Handlungsspielraum wie beispielsweise:

1. Gesetze, Verordnungen und Geschäftsordnungen: Bauvorschriften, Satzungen für Grünflächen oder Geschäftsordnungen für den Rat einer Stadt.
2. Richtlinien und Förderprogramme: Klimaschutzkonzepte, Förderbedingungen.
3. Haushaltsvorgaben: Budgetierung für Projekte.
4. Verwaltungsprozesse: Protokolle für Entscheidungsverfahren und interne Arbeitsanweisungen.

Informelle Codes sind dagegen ungeschriebene Normen, Werte und Praktiken, die sich durch Tradition, Gewohnheit und soziale Konventionen entwickelt haben, aber auch bewusst entwickelt werden können. Sie sind tief in sozialen Strukturen verwurzelt und schwer zu erkennen. Ein Wandel dieser informellen Codes und Regeln verändert aber Haltungen und Verhaltensweisen nachhaltig. Sie können durch neue soziale Gewohnheiten, durch Routinen und Rituale gepflegt und eingeübt werden. Z. B. kann eine einfache Check-in-Runde, in der auf der Beziehungsebene gesprochen wird, die Kultur einer Gruppe verändern. Informelle Codes verändern die Sicht auf die Dinge:

- von „So haben wir das immer gemacht“ zu „Wie können wir es beim nächsten Mal anders machen?“;
- von intransparenten Machtstrukturen zu offenen Bewertungen von Fähigkeiten und Kompetenzen;
- von Akzeptanzproblemen von Maßnahmen zum gemeinsamen Verstehen und Entwickeln von Lösungen;
- von fehlender Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu einer flexiblen Kooperation über alle Ebenen hinweg.

In der Verbindung von formalen und informellen Codes können sowohl Blockaden als auch Chancen für die Transformation entstehen. Denn formale und informelle Regeln sind immer miteinander verzahnt und beeinflussen sich gegenseitig.

Negative Beispiele wären:

1. Eine Bürgerbeteiligungssatzung (formale Regel) kann durch eine kommunikative Zurückhaltung seitens der Verwaltung (informelle Skepsis) unterlaufen werden.
2. Klimaschutzrichtlinien (formale Regel) bleiben wirkungslos, wenn sie politisch nur als Lippenbekenntnis verabschiedet wurden (informelle Norm).

3. Empfehlungen eines Bürgerrats (informelles Verfahren) versenden, weil die Politik die Befassung mit den Ergebnissen nicht ernst nimmt (ausbleibende formale Befassung).

Demgegenüber können Codes neugestaltet werden, indem beispielsweise:

1. Qualitätsprüfungen für kommunale Projekte verpflichtend gemacht werden und Fördermittel an Qualitätsziele geknüpft werden,
2. partizipative Formate wie Stadtwerkstätten, Klimaräte und Bürgerhaushalte institutionalisiert werden,
3. Geschäftsordnungen mit neuen informellen Ansätzen (wie der Zusammenarbeit über Fraktionsgrenzen hinweg) reformiert werden,
4. gesellschaftliche Normen durch das Sichtbarmachen von Erfolgen verändert werden,
5. Führungs- und Projektleitungs-Trainings durchgeführt werden, um Kulturwandel als Lernprozess zu verankern,
6. einfache Prozessregeln während Veranstaltungen vereinbart werden,
7. Werkzeuge und Trainings, wie die Ergebnisse dieses Entwicklungsprojekts, zum Einsatz gebracht werden.

Maßnahmen zur Einführung

Folgende Maßnahmen stehen beispielhaft für Möglichkeiten zur Einführung einer neuen Verwaltungskultur:

Verwaltungsorganisation

- ▶ Start in Pilotfeldern (insbesondere außerhalb der klassischen Linienstruktur): z. B. in Stabsstellen zu Bürgerbeteiligung, Digitalisierung oder Klimaschutz, wo eine hohe Komplexität und viele Verzahnungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung bestehen. Eine Koordinationsstelle für transformative Aufgaben als Ermöglichungsstruktur kann den Wandel auf allen Ebenen unterstützen.
- ▶ Traditionelle Linienstrukturen erweitern und Matrixstrukturen ermöglichen: Schaffung flexiblerer Strukturen, die besser auf komplexe, dynamische Aufgaben reagieren. Teams arbeiten bereichsübergreifend an gemeinsamen Projekten, um Ressourcen und Expertise optimal zu nutzen. Ressort- und ebenenübergreifendes Arbeiten wird durch zentrale, dezentrale und Netzwerkmaßnahmen für gesamtstädtische und sektorübergreifende Lösungen geübt.
- ▶ Bestehende Steuerungslogiken überarbeiten: z. B. durch Integration kokreativer Verfahren in Verwaltungsprozesse oder durch das Neufassen von Geschäftsordnungen, Zielvereinbarungen und internen Vorgängen.

Mitarbeiterführung

- ▶ Vorbildfunktion, Vertrauen und aktiver Dialog: Führungskräfte üben aktive Transparenz, Fehlerkultur und kommunizieren eine offene Lösungsorientierung. Sie geben damit ein gutes Beispiel für Transformationsfitness in der Verwaltung.
- ▶ Beteiligung der Mitarbeitenden an der Gestaltung: Verwaltungskräfte und Mitarbeitende werden frühzeitig in strategische Transformationsprozesse eingebunden, beispielsweise durch Fokusgruppen, Innovations- und Designworkshops.
- ▶ Schrittweise Schulung und Begleitung: innerhalb einer Community, durch Lernformate (Campus) und Reflexionsräume (Klinik), um die notwendige Transformationskompetenz

aufzubauen. Fokus auf stufenweise und explorative Implementierung, intensive Schulungen, Unterstützung der Mitarbeitenden durch Coaches und Unterstützungsteams machen Transformation zu einem wachsenden Prozess, ohne zu große Hürden aufzubauen.

- ▶ Einführung von Flex-Teams und Coaches: Unterstützung bei Personalengpässen und Projektspitzen durch flexible, vernetzte Teams. Fehlerkultur und Innovationsfreude werden gestärkt und eine interne Beratungskultur ermöglicht.

Projektentwicklung

- ▶ Maßnahmenbegleitung: Maßnahmenteam erhalten methodische und fachliche Unterstützung, die sich an partizipativen, agilen, transformativen und gestaltungsorientierten Vorgehensweisen orientiert.
- ▶ Prototypisches Vorgehen: Die Verwaltung und andere Akteure bauen und testen Prototypen für neue Vorhaben und Prozesse. Dadurch werden neue Ansätze erprobt, um schnell zu lernen und ggf. genauer Anforderungen definieren zu können.
- ▶ Mehr Flexibilität und Transparenz: Mitarbeitende erhalten mehr Autonomie und Entscheidungsspielräume, was zu schnelleren und besseren Lösungen führt.
- ▶ Einrichtung eines interdisziplinären Innovationslabors: Inspiriert von Think-Tanks und Future Labs, arbeitet ein solches Labor an neuen Handlungsfeldern, die durch transformative Themen entstehen.
- ▶ Kokreation mit Bürger*innen und Stakeholdern: Partizipative Prozesse, bei denen Bürger*innen und Interessensgruppen aktiv an der Entwicklung von Verwaltungsprojekten beteiligt werden.

4.2.2 Ergebnis 2: Training für eine transformationsfitte Verwaltung (Kompetenzentwicklung)

Die Spielregeln sind eine gute konzeptionelle Ausgangslage, von der aus sich Paradigma und Kultur von Verwaltung grundlegend ändern können. Ein Werkzeugkoffer, der genau auf Basis dieser Kultur gewinnbringend eingesetzt werden kann, folgt mit Ergebnis 3. Dazwischen steht aber ein zentraler weiterer Aspekt: Wer fit sein möchte, muss trainieren. Fitness setzt voraus, dass Kondition und Muskeln aufgebaut wurden, um ein Spiel erfolgreich spielen zu können.

Wir haben während unseres Forschungsprojekts festgestellt, dass Transformationsfitness meist keine Ausbildungskompetenz ist, sondern dass Menschen diese aus anderen Lebenskontexten mitbringen. So sind beispielsweise Erfahrungen in der Führung von Jugendgruppen, in der Begleitung von Menschen in existenziellen Situationen oder auch eigene Selbsterfahrungserfahrungen, z. B. durch therapeutische Arbeit oder intensive Lebensveränderungsprozesse, ausschlaggebend dafür, dass Menschen Transformationserfahrung und -neugier mitbringen. In unserer eigenen Forschungsgruppe konnten wir darüber reflektieren, woher wir unsere eigenen Transformationskompetenzen haben. Es waren bezeichnenderweise keine Workshops oder Jour Fixes, in denen unser Austausch darüber stattfand, sondern das abendliche Gespräch auf einer Konferenz, ein Spaziergang während eines Besuchs oder die Unterhaltung in einer Sommernacht auf der Terrasse. Momente, in denen wir persönlich wurden und uns verletzlich zeigen konnten. Es zeigte sich, dass auch in unserer Arbeit diese Räume entscheidend sind, um transformativ denken und sich begegnen zu können. Dabei wurde sichtbar: Unsere Transformationserfahrungen kamen nicht aus der Schule oder der Universität, sondern beispielsweise von der Weltreise, nachdem wir das Elternhaus verlassen hatten, von der Beinahe-Katastrophe während einer Reise mit der Jugendgruppe, aus einer langjährigen Trennung, dem Verlust eines geliebten Menschen oder durch den Kampf gegen eine schwere Krankheit. Und ähnliche Gespräche konnten wir auch mit einigen der Teilnehmenden aus unseren Interventionskommunen führen. Vielleicht nicht ganz so verletzlich und offen wie im eigenen Team, aber immerhin menschlich, persönlich, vertrauensvoll. Menschen, die auf diese Weise ihren eigenen Transformationsmuskel üben mussten, zeigten sich gelassener, authentischer und regulierter in den Transformationsmomenten ihrer Projekte als jene, die solche Erfahrungen nicht mitbrachten.

In Konsequenz heißt das, dass Transformationserfahrung eben auch Lebenserfahrung, Reife und Bildung im humanistischen Sinne bedeutet. Kann man das trainieren, kann man das in einem Jobprofil oder einem Bewerbungsgespräch erfassen?

Wir glauben, dass das nur teilweise geht. Man kann mit Sicherheit Haltungen und Einstellungen kommunizieren und innerhalb einer Verwaltungskultur üben. Man kann sicher auch Trainingssituationen schaffen, die den Umgang mit Transformationsprozessen schulen, Transformationsdynamiken transparent machen und den Umgang damit trainieren. Dabei hilft beispielsweise das Feld-Prozess-Modell (siehe 2.2.5). Und es ist auch möglich, nach bestimmten Kompetenzen in Stellenprofilen zu fragen. Und doch werden wir auch anerkennen müssen, dass Transformationserfahrung eben auch Lebenserfahrung bedeutet und dass Transformationsfitness heißt, sich immer wieder echten Krisen und Herausforderungen stellen zu müssen.

Wir haben einen 4-wöchigen Onlinekurs mit einem Mikrolearningkonzept entwickelt. Dieser Kurs ist ein niedrigschwelliger Einstieg in ein neues Verständnis von Verwaltungsarbeit. Er stellt Grundbegriffe und damit Haltungen einer transformationsoffenen Verwaltungskultur dar. Des Weiteren haben wir ein generisches und beispielhaftes Stellenprofil für die Suche nach

Mitarbeitenden mit Transformationserfahrung entwickelt, weil wir an mehreren Stellen in unseren Interventionen darauf gestoßen sind, dass Stellen ausgeschrieben wurden, aber in den Beschreibungen die notwendigen Transformationskompetenzen fehlten.

Für ein Training, das tatsächliche Transformationskompetenz ermöglicht, so sind wir uns einig, bräuhete es eigentlich eine reale begleitete Transformationserfahrung. Wir können uns eine Mischung aus Verwaltungsausbildungscamp unter administrativen Extrembedingungen und Selbst- und Gruppenerfahrungsretreats für die Verwaltung vorstellen. Das mag vielleicht etwas weit hergeholt wirken, aber wir glauben, es wird deutlich, welcher Art von Erfahrungen wir zutrauen, wirkliche Transformationsfitness erzeugen zu können: es muss eine wirkliche persönliche Auseinandersetzung stattgefunden haben, nicht nur das Lernen neuen Wissens oder neuer Techniken.

Der Umfang dieses Forschungsprojektes reichte zur Entwicklung eines solchen Trainings nicht aus, wir haben aber einige Grundgedanken dazu festgehalten, die wir gerne in Zusammenarbeit mit einer mutigen Verwaltungsakademie weiterentwickeln könnten.

4.2.2.1 4-Wochen Online-Mikro-Fitnesstraining: Übe Deinen Transformationsmuskel

Auf unserer Communityseite zur transformationsfittern Verwaltung stellen wir für alle an Transformation Interessierten einen kostenlosen Onlinekurs in 20 Tageslektionen zur Verfügung. Mit diesem Kurs können sich Mitarbeitende der Verwaltung in Haltungen und Werte einer transformationsfittern Verwaltung einarbeiten und damit den eigenen kulturellen Wandel hin zu einer transformationsfittern Verwaltung initiieren.

Der Kurs basiert auf dem Prinzip des Mikrolearnings: Der Aufwand ist nicht größer als 10-15 Minuten am Tag. Das tatsächliche Lernen entsteht in kleinen, über den ganzen Tag verteilten Mikro-Momenten, auf die die Erkenntnisse der Lektion angewendet und reflektiert werden.

Jede Tageslektion beginnt mit einer Reflexion des Themas vom Vortag. Darauf folgt eine kurze 3-5-minütige Video-Einführung in einen zentralen Begriff einer neuen Verwaltungskultur. Darauf folgt eine kleine Übung für den Arbeitstag, die dabei hilft, das Thema und die Haltung in der eigenen konkreten Verwaltungsarbeit zu reflektieren.

Wir empfehlen die Arbeit mit dem Online-Training durch ein Journaling zu vertiefen, sowie kontinuierlich an jedem Arbeitstag mit dem Kurs zu arbeiten, am besten in der ersten Viertelstunde des Arbeitstages, sodass der Kurs innerhalb eines Monats absolviert wird.

Die Lektionen des Onlinekurses sind:

- Tag 1 – Einstieg 1: Warum Transformation?
- Tag 2 – Einstieg 2: Transformation verstehen
- Tag 3 – Haltung
- Tag 4 – Vision
- Tag 5 – Gestaltung
- Tag 6 – Prozesse
- Tag 7 – Resonanz
- Tag 8 – Beziehungen
- Tag 9 – Vertrauen

- ▶ Tag 10 – Reflexion
- ▶ Tag 11 – Lernen
- ▶ Tag 12 – Mut
- ▶ Tag 13 – Unsicherheit
- ▶ Tag 14 – Krise
- ▶ Tag 15 – Verantwortung
- ▶ Tag 16 – Führung
- ▶ Tag 17 – Transparenz
- ▶ Tag 18 – Spiel
- ▶ Tag 19 – Transfer 1: Spielzüge und Werkzeuge
- ▶ Tag 20 – Transfer 2: Kultivierung

Der Online-Kurs kann kostenfrei über unsere Community für die transformationsfitte Verwaltung besucht werden. Siehe dazu Abschnitt „Ergebnis 4 – Community“.

4.2.2.2 Weiterführende Trainings: Trainingscamp, Retreats und kontinuierliche Lernangebote

Der limitierende Faktor für Transformation liegt nicht in der Methodenauswahl, sondern in der individuellen und kollektiven Fähigkeit mit Unsicherheit, Irritation, Konflikten und Ambiguität umzugehen. Führungskräfte und Mitarbeitende in Verwaltungen sind in der Regel für die Anwendung von Regeln und Verfahren ausgebildet, nicht aber für das Aushalten von Nichtwissen, das Moderieren emotionaler Dynamiken oder das Eröffnen offener Suchräume. Ein wirksames Transformationstraining im Kontext Verwaltung muss daher folgende Kompetenzen ansprechen:

- ▶ Selbstreflexion und emotionale Intelligenz: Fähigkeit zur Selbstführung, zum Umgang mit eigenen blinden Flecken, Ängsten und Machtfragen.
- ▶ Prozedurales Denken und Prozesskompetenz: Verstehen komplexer Zusammenhänge und Gestaltung nicht-linearer Veränderungsprozesse.
- ▶ Krisenresilienz und Gestaltungskompetenz: die Kapazität, auch in Krisen sich selbst und andere regulieren zu können sowie die Fähigkeit, innovative Ideen aus den Krisenerkenntnissen ableiten zu können.
- ▶ Kommunikation und Resonanzfähigkeit: Fähigkeit, Beziehungen aktiv zu gestalten, Konflikte zu bearbeiten und mit Widerstand produktiv umzugehen.
- ▶ Führung durch Vertrauen und Klarheit: Einladung und Rahmensetzung statt Kontrolle und Vorgabe.

Diese Fähigkeiten sind trainierbar – aber nicht durch klassische Weiterbildung. Sie erfordern Räume für Erfahrung, Resonanz, Irritation und gemeinsames Wachsen. Im Bild des „Teamsports Transformation“ ist das Training der Ort, an dem Beweglichkeit, Reaktionsfähigkeit und Teamgeist entstehen. Es geht nicht um starre Kompetenzraster, sondern um Spielintelligenz: die Fähigkeit, sich situativ einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, kreative Impulse zu setzen

und mit anderen gemeinsam zu handeln. Transformationsfitness bedeutet: Ich kann mitspielen und ich halte aus, wenn das Spiel sich ändert.

Aus den Ergebnissen der Interventionen und dem Rückgriff auf bestehende Ansätze der transformativen Bildungsarbeit schlagen wir ein mehrstufiges Trainingsmodell vor, das auf die spezifischen Anforderungen von Verwaltungskontexten zugeschnitten ist:

- ▶ Intensivformate: Retreats, Camps oder PeerLabs, in denen an realen Herausforderungen gearbeitet und Gruppenprozesse durchlebt werden.
- ▶ Train-the-Trainer-Pfade: Aufbau von internen Transformationsbegleiter*innen in der Verwaltung selbst als dauerhafte Kompetenzressource.
- ▶ Begleitende Reflexionsräume: Supervision, kollegiale Fallberatung, Resonanzgruppen etc.

4.2.2.3 Führung und Transformationsfitness

Durch solche Angebote wird Transformationsfitness als lebenslanges und organisationales Lernen gedacht, in dem nicht in erster Linie intellektuelles Wissen, sondern emotionale Arbeit im Vordergrund steht. Auf diese Weise entsteht ein neues Verständnis von Führung in der Verwaltung. Führungskräfte in der Verwaltung sind meist Expert*innen für Regeln, Abläufe und Gesetze, aber nicht für menschliche Veränderungsprozesse. Verwaltung kann von tiefgehenden Selbsterfahrungsprozessen lernen, wenn diese Macht, Kontrolle, Verletzlichkeit und Gruppenprozesse thematisieren. Verwaltungsführungskräfte können lernen, Widerstände zu verstehen, emotionale Spannungen in Teams zu moderieren und sich selbst als Teil des Systems zu betrachten. Statt Veränderungen „von oben“ durchzudrücken, verstehen sie, dass Veränderung immer kollektive Arbeit ist. Echte Veränderung ist eine offene Konfrontation mit sich selbst. Verwaltungsführungskräfte könnten deshalb viel gewinnen, wenn sie psychologisch und emotional geschult werden, um mit Gruppendynamiken bewusster umzugehen. Auf diese Weise würde auch mehr emotionale Intelligenz, psychologische Sicherheit und kollektives Lernen in der Verwaltung entstehen.

Durch diese Ausbildung werden Führungskräfte in der Verwaltung zu Prozessbegleiter*innen. Ihre neue Arbeit erfordert von ihnen Fähigkeiten aus der Gruppenpsychologie, Konfliktmediation, prozeduralem Denken, Governance-Design und Organisationsentwicklung. Sie sind nun Moderator*innen, Vermittler*innen und Coach*innen. Und sie beantworten im Team Fragen wie:

1. Wie geht ein Verwaltungsteam oder auch Prozessbegleiter*innen mit Widerstand um?
2. Wie begleitet man Unsicherheiten in Veränderungsprozessen?
3. Wie schafft man Vertrauen und emotionale Sicherheit für Teams?
4. Wie hält man Spannungen in einer Organisation aus, ohne sie zu unterdrücken oder in endlose Debatten abdriften zu lassen?

4.2.2.4 Stellenprofil für Transformationsbegleiter*innen

Das folgende Stellenprofil ist ein generisches allgemeines Stellenprofil für Verwaltungsmitarbeitende mit der Aufgabe Transformationsbegleitung. Dieses dient als Inspiration, einerseits für eine Stelle, die explizit diese Begleitung für die unterschiedlichen Transformationsprozesse übernehmen kann und andererseits für die mögliche Ergänzung anderer Stellenprofile durch einzelne Qualifikationen.

Transformationsbegleitung in der Verwaltungskultur (m/w/d)

Bezeichnung der Stelle: Prozesskoordination / Transformation und Beteiligung

Organisationseinheit: Stabsstelle Verwaltungsentwicklung, Hauptamt oder Querschnittsbereich

Entgeltgruppe: nach Qualifikation und TVÖD/VKA

Umfang: Vollzeit oder Teilzeit

Ihre Aufgaben:

- ▶ Sie gestalten den Wandel in unserer Stadt/Kommune aktiv mit – durch die Initiierung, Begleitung und Reflexion von Veränderungsprozessen in Verwaltung, Stadtgesellschaft und Politik. Zu Ihren Aufgaben gehören insbesondere:
- ▶ Koordination von Transformationsvorhaben und Entwicklung neuer Formate für Beteiligung, Kokreation und Verwaltungsinnovation
- ▶ Konzeption, Moderation und Dokumentation von Werkstätten, Foren und internen Lernformaten
- ▶ Unterstützung von Projektleitungen und Führungskräften bei der Haltungsschärfung, Rollenklärung und Zusammenarbeit
- ▶ Stärkung der Transformationskultur durch Transparenz, Reflexion und verbindende Prozesse zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft
- ▶ Mitarbeit an der Entwicklung und Gestaltung neuer Entscheidungs-, Kommunikations- und Feedbackprozesse (Governance-Design)
- ▶ Nutzung und Weiterentwicklung unseres verwaltungsinternen Werkzeugkastens für Transformationsprozesse

Ihr Profil:

Sie bringen mit:

- ▶ Ein abgeschlossenes Studium (z. B. Verwaltungs-, Sozial-, Politik-, Kultur- oder Kommunikationswissenschaften, aber auch viele weitere Bereiche); der Fokus liegt auf den Fähigkeiten und der Erfahrung in der Begleitung von Prozessen
- ▶ Erfahrung in der Koordination komplexer Prozesse und in der Arbeit mit Beteiligungs- oder Veränderungsprozessen
- ▶ Kenntnisse in kollegialer Beratung, Prozessmoderation, Mediation, Supervision oder Organisationsentwicklung sind von Vorteil

Kulturell und persönlich zeichnen Sie sich aus durch:

- ▶ Interesse an einer Verwaltung, die gestaltet, nicht nur verwaltet
- ▶ Hohe Reflexionsfähigkeit und Bereitschaft, eigene Haltung und Rolle in Veränderungsprozessen kontinuierlich weiterzuentwickeln
- ▶ Fähigkeit, in Feldern mit Unsicherheit, Ambivalenz und Mehrdeutigkeit mit Resonanz, Präsenz und Klarheit zu arbeiten

- ▶ Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ohne allein entscheiden zu müssen
- ▶ Freude an Beziehungsgestaltung, Teamarbeit und lernorientierter Praxis
- ▶ Mut, neue Wege zu gehen – im Denken, im Miteinander und in institutionellen Strukturen

Wir bieten:

- ▶ Einen Wirkungsort mit hoher gesellschaftlicher Relevanz und Entwicklungsspielraum
- ▶ Die Möglichkeit, Teil einer Verwaltungskultur im Wandel zu sein
- ▶ Kollegiale Zusammenarbeit mit interdisziplinären Teams sowie externen Partner*innen und Stakeholdern
- ▶ Einbindung in unser kommunales Lernsystem („Campus“) und Zugang zu Trainings, Austausch und Supervision
- ▶ Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und strukturelle Unterstützung für kreative und wirksame Arbeit

4.2.2.5 Transfer in die Praxis

Für eine breite Verankerung schlagen wir vor, Transformationstrainings nicht als „Extra“ zu begreifen, sondern als integralen Bestandteil von Personalentwicklung und Organisationskultur, durch:

- ▶ Verankerung in Fortbildungskatalogen
- ▶ Kooperation mit Verwaltungshochschulen und Fortbildungsinstituten
- ▶ Pilotprojekte mit Verwaltungseinheiten, die Trainings- und Reflexionsräume institutionell absichern
- ▶ Einbindung in bestehende Reforminitiativen und Führungskräfteprogramme

4.2.3 Ergebnis 3: Spielzüge einer transformationsfitten Verwaltung (Werkzeugkasten)

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel beschrieben, ist die Grunderkenntnis unseres Forschungsberichts, dass es für eine transformationsfitte Verwaltung deutlich mehr braucht als Methoden. Denn es braucht Haltung und Kompetenzen, um diese wirkungsvoll anzuwenden und durchzuführen. Aber geht es ohne Werkzeuge? Nein, selbstverständlich nicht. Und umgekehrt können auch Methoden dazu beitragen, dass sich Haltungen entwickeln und Kulturimpulse entstehen.

Und gerade im Bereich der Transformation, der, wie aufgezeigt, durch immer neue Herausforderungen, steigende Komplexität und damit Unsicherheiten geprägt ist, braucht es immer wieder aktualisierte taktische Spielzüge, die es ermöglichen, von Anfang an Kultur und Struktur für diesen teils ungewissen Weg aufzubauen. Es war also unsere Intention Methoden zu entwickeln, die nicht dazu führen, Transformation nur zu verwalten, sondern sie aktiv zu gestalten und einen dafür nötigen Kulturwandel anzustoßen.

Wie unter 3.4.2.3 aufgezeigt haben wir aufbauend auf den ersten Erkenntnissen in der zweiten Prozessphase ein ganzes Set an Prototypen für mögliche Methoden entworfen und diese anschließend in den Interventionen an tatsächlichen Herausforderungen in den Kommunen getestet. In der Konsolidierung auch im Hinblick auf die unter „Spielregeln“ formulierten Erkenntnisse sind sieben Spielzüge entstanden. Diese können unterschiedlich miteinander kombiniert werden und können passend zur jeweiligen Herausforderung, ähnlich wie im Sport, taktisch ausgewählt und kombiniert werden.

Intention der Methoden ist es, einen möglichst einfachen Zugang zu dem komplexen Thema der Transformationsgestaltung zu bieten. Wir haben sie mit der Maßgabe entwickelt, dass sie möglichst einfach zu verstehen und anzuwenden sind.

Aufbauend auf den unter 3.4.4.1 genannten Prinzipien haben wir eine Sammlung an taktischen Spielzügen entwickelt, die in individuell angepasster Reihenfolge, aber auch für sich allein in sich schlüssig genutzt werden können. Sie ermöglichen einen tiefen Einstieg in das eigene Transformationsthema sowie die Entwicklung von Strukturen und Kulturimpulsen für die Zusammenarbeit mit allen Personen, die für die Lösungsentwicklung gebraucht werden. Sie leiten dazu an, bestehende Strukturen und Muster zu hinterfragen und in eine Resonanz und Auseinandersetzung mit den Transformationsthemen und der Art und Weise der Zusammenarbeit zu gehen. Darauf aufbauend können anhand der Methoden neue Übersichten, Prinzipien und konkrete Formate entwickelt werden. Übergreifendes Ziel ist es, Transformationsprojekte handhabbar aufzusetzen, tief zu durchdringen und mit einer zielführenden Intention anzugehen.

4.2.3.1 Die Spielzüge in der Übersicht

Im Folgenden stellen wir die entwickelten Methoden einmal anhand ihrer Intention und groben Anwendung vor. Vollständige Anleitungen und zugehöriges Arbeitsmaterial sind online über die Community zugänglich (siehe Ergebnis 4.2.4– Community).

Wie erläutert, sind alle Methoden nach den oben beschriebenen Design-Prinzipien entwickelt. Gleichzeitig fokussieren sie bestimmte Prozessphasen bzw. lassen sich nach drei Grundintentionen einordnen:

Tabelle 6: Spielzüge in ihrer Grundintention

	Kulturimpuls	Strukturierung	Durchführung
Spielzüge	Transformationskarten	Transformationsmythos	Formatentwicklung
	Codes der Zusammenarbeit	Raumgestaltung	
	Narrativ	Zusammenarbeitsgeflecht	
	Pop-up Räume		

Die Grenzen sind fließend, insbesondere die Methoden Transformationsmythos und Raumgestaltung funktionieren auf der Grenze zwischen Kulturimpuls und Strukturierung. Die folgende Vorstellung folgt dieser groben Einteilung, soll aber keine Reihenfolge in der Anwendung vorgeben. Eine Übersicht und Entscheidungshilfe bietet das Spielanleitungsplakat, das ebenfalls in der Onlineplattform zur Verfügung steht.

4.2.3.1.1 Transformationskarten

Intention

Transformation beginnt nicht auf dem Papier, sondern im Miteinander: in der gelebten Haltung, in Entscheidungen, im Tun. Über die Erkenntnisse aus den Resonanzgruppen bis hin zu einzelnen Situationen in den Interventionen hat sich die Zusammenarbeitskultur und die Haltung gegenüber Transformationsthemen als ein zentraler Schlüssel für die Wirksamkeit herausgestellt.

Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass Transformationsprozesse und Konzepte für Governance und die sich daran entfaltenden Themen oftmals abstrakt und wenig zugänglich für Alltagspraktiker*innen sind, obwohl sie oftmals implizit mit ihnen in Verbindung stehen. Die Transformationskarten bieten einen niedrigschwelligen Einstieg. Sie enthalten 16 zentrale Qualitäten und Haltungen für eine transformationsfitte Verwaltung. Dafür liefern sie zu jedem Begriff eine Definition sowie eine Vision. Mit einer Illustration auf der Vorderseite werden Assoziationen zu den Themen und damit ein spielerischer Umgang ermöglicht. Ziel ist es Impulse für Reflexion, Gespräche und kulturelle Weiterentwicklung zu initiieren.

Anwendung

In Gruppen können die Karten als Check-In-Methode genutzt werden und damit einen Einstieg in das Thema der Transformation und Haltung schaffen. Die Kombination aus den assoziativen Bildern und den Begriffsdefinitionen sowie -visionen ermöglicht, eine gedankliche Brücke aus der persönlichen Alltagspraxis zu den abstrakten Themen zu schlagen, die mit Transformationsprozessen zusammenhängen. In einem weiteren Schritt können die Karten auch wiederholend zur Reflexion und Überprüfung der eigenen oder der gemeinsamen Haltung und Ausrichtung bezüglich des zu bearbeitenden Prozesses genutzt werden.

In ihrer offenen Gestaltung lassen sie Spielraum, diese individuell auf den Anwendungsfall und die Zielgruppe angepasst zu nutzen - ob zur Initiierung von Gesprächen, zur Selbstvergewisserung im Projektteam oder als Grundlage für die Ableitung konkreter Handlungsansätze.

4.2.3.1.2 Pop-up-Räume für Transformation

Intention

Pop-up-Räume machen Transformation erfahrbar, indem sie gewohnte Strukturen durch temporäre Raumveränderung aufbrechen und so Agilität, Lernbereitschaft und Kooperationskultur stärken. Das sichtbare Investment in neue Räume sendet ein starkes Signal an alle Beteiligten, die gemeinsame Veränderung ernst zu nehmen. Sie schaffen ein immersives Umfeld, das einen Impuls für Transformationsprozesse gibt und kreativitätsfördernd wirkt, indem sie bestehende starre Verwaltungs- und Workshop-Settings kurzfristig und kostengünstig in agile, reflexive Umgebungen verwandeln. Der Raum selbst wird hier als „dritter Pädagoge“ verstanden, der Haltungen, Rollen und Interaktionen beeinflusst. Der Einsatz der Methode „Transformationsmythos“ im Zelt stärkt die Fähigkeit der Organisation, sich als lernende Verwaltung zu begreifen.

Anwendung

Durch den Aufbau einfacher Pop-up-Zelte, den Einsatz eines Transformation-Canvas und moderierte Workshop-Phasen wechseln Teams zwischen gewohntem und verändertem Raum, um in kurzen, regelmäßigen Reflexionsblöcken konkrete Handlungsschritte für die Transformation, insbesondere der organisationalen Ebene, zu entwickeln. In kurzen, klar strukturierten Phasen arbeiten Kleingruppen in Pop-up-Zelten an Transformation-Canvas-Modulen, wechseln zwischen „Zelt-Tiefe“ und gemeinsamer Reflexion am Konferenztisch und führen abschließend alle Ergebnisse in einem Gesamtbild zusammen. Die Methode „Pop-up-Zelt“ besteht aus der räumlichen Einrichtung eines offenen, informellen Lernraums im Innern der Verwaltung, worin Methoden wie die Transformationsdramaturgie angewendet werden, um die tiefere Bedeutung von Wandel greifbar zu machen. Das Zelt selbst unterstützt dabei den Perspektivwechsel und symbolisiert den Aufbruch ins Ungewisse.

4.2.3.1.3 Transformationsmythos

Intention

Der Transformationsmythos hilft, das Eigentliche von Wandel zu erkennen, und das jenseits von reaktiver Problemlösung. Die Methode verbindet symbolisches Denken mit konkretem Handeln und macht so Veränderung erzählbar, verstehbar und gestaltbar. Die Methode schafft Klarheit über Brüche, Übergänge und Möglichkeiten und verleiht der oft abstrakten Idee von Transformation eine nachvollziehbare Form. Sie hilft dabei, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern als Ausgangspunkt für ein neues Miteinander zu begreifen.

Anwendung

Die Methode basiert auf der Exodus-Dramaturgie, einem über Jahrtausende tradierten Erzählmuster, das Übergänge, Krisen und Erneuerung beschreibt. Dieses wird genutzt, um kollektive Veränderungsprozesse nachvollziehbar und gestaltbar zu machen. Es eignet sich besonders in Kontexten, wo bisherige Versuche des Wandels an ihre Grenzen stoßen – etwa in Kommunen und Verwaltungen, die sich mit gesellschaftlichem Wandel und Polykrisen konfrontiert sehen. Durch den Einsatz von Symbolarbeit, kollektiver Reflexion und strategischer Ableitung fördert die Methode nicht nur ein gemeinsames Verständnis von Transformation, sondern auch einen handlungsleitenden Rahmen für Veränderungsprozesse. Die Methode kombiniert zwei Ebenen: (1) das narrative Verständnis der eigenen Transformationsgeschichte mithilfe zentraler Stationen (Herkunft, Bewährung, Erfüllung) und (2) die Ableitung strategischer Aufgabenfelder entlang von 13 systemischen Veränderungsbegriffen (von

Reaktualisieren bis Revitalisieren). Durch das Arbeiten mit Bildern und Analogien entsteht eine gemeinsame Sprache des Wandels. Die Methode ist analog, visuell, kokreativ und lässt sich gut in Strategieklausuren integrieren.

4.2.3.1.4 Narrativ

Intention

Eine Transformation stellt immer auch ein komplexes und langes Vorhaben dar. Ein gemeinsam getragenes Narrativ stärkt die Identifikation mit einem Vorhaben und bietet Orientierung. Es bietet eine übergeordnete Vision und macht damit Zielsetzungen, Werte und Herausforderungen greifbar. Es ist eine gut erzählte Geschichte, die nicht nur den Rahmen für das Vorhaben setzt, sondern auch eine bestimmte Haltung und Ziele formuliert.

Ein solches Narrativ entsteht nicht auf einer abstrakten Ebene, sondern baut auf geteilten und konkreten Erfahrungen und Perspektiven auf. Durch eine gemeinsame Entwicklung von allen Akteuren, die ein Transformationsthema gemeinsam bearbeiten, wird dies zu einem verbindenden Element, das Kommunikation erleichtert, Motivation stärkt und die unterschiedlichen Akteure in Beziehung setzt.

Anwendung

Gerade bei einem Prozess mit vielen unterschiedlichen Akteure ist es wichtig, dass das Narrativ gemeinsam entwickelt wird. Es soll möglichst viele Erfahrungen und Perspektiven mit einbeziehen.

Um ein perspektivreiches Narrativ zu entwickeln und auch konträre Wahrnehmungen aufdecken zu können, entwickelt jede*r Teilnehmende zunächst sein/ihr individuelles Narrativ in Bezug auf das gemeinsame Transformationsthema entlang vorgegebener Kategorien (u.a. Erfahrung, Bedarfe, Herausforderung, Vision). In einem zweiten Schritt werden die individuellen Narrative zu einem gemeinsamen Narrativ zusammengeführt. Dabei werden Spannungsfelder sichtbar, die gemeinsam produktiv bearbeitet werden können. Es entsteht, neben einem ausformulierten Narrativ, ein kollektives Verständnis des Transformationsthemas.

4.2.3.1.5 Codes der Zusammenarbeit

Intention

Gemeinsame Codes formulieren Grundsätze für eine Zusammenarbeit und machen Haltungen und Werte sichtbar. Während Codes auf rechtlicher Ebene beispielsweise klar ausformuliert sind, bleiben sie auf der Ebene von Organisationen oft informell. Dadurch können gerade in komplexen Vorhaben Frust, Missverständnis und ungleiche Erwartungen entstehen.

Gemeinsam entwickelte und transparent kommunizierte Codes können das vermeiden. Sie schaffen Verbindlichkeit und stärken eine gemeinsame Kultur. Damit sie eine starke Wirkung entfalten, sollten sie im konkreten Bezug zur jeweiligen Organisation sowie dem Thema verfasst werden.

Anwendung

Codes der Zusammenarbeit können auf verschiedenen Ebenen entwickelt werden (Organisation, Team, Projekt). Idealerweise werden sie von einer Kerngruppe erarbeitet. Um eine Legitimität und gemeinsames Verständnis herzustellen, sollte bei größeren Organisationen oder Einheiten im Anschluss eine Feedbackschleife mit der ganzen Gruppe sichergestellt werden. Dabei werden zunächst bestehende und gewünschte Werte und Haltungen gesammelt. Diese bieten die Basis für die anschließend zu formulierenden Codes. Die Formulierungen sollten in einfacher Sprache, klar und alltagsbezogen sein.

4.2.3.1.6 Zusammenarbeitsgeflecht

Intention

Transformationsthemen, die immer auch komplexe Querschnittsthemen sind, erfordern eine flexible und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Damit stehen sie aktuell gegen die Logik der Linienstrukturen von Verwaltungen. Klassische Organigramme sind starr und lassen keine Querverbindungen zu. Die Methode Zusammenarbeitsgeflecht macht dies möglich. Es werden informelle Strukturen, geteilte Zuständigkeiten und Synergien sichtbar. Sie dient nicht nur der Analyse von bestehenden Zusammenarbeitsstrukturen, sondern auch von Verbindungslosigkeiten und Anknüpfungspunkten. Somit entstehen im ersten Schritt eine Übersicht für anpassungsbedürftige Governance-Strukturen und ein gemeinsames Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten. Im zweiten Schritt kann die erarbeitete Struktur genutzt werden, um eine Darstellung der sich in der Entwicklung befindenden Governance-Strukturen zu gestalten, die immer wieder angepasst werden kann.

Anwendung

Das Zusammenarbeitsgeflecht wird gemeinsam mit möglichst allen Akteuren, die sich mit dem Transformationsthema befassen, erarbeitet. Mithilfe von Akteurskarten, Karten für Hürden und Karten für Arten der Zusammenarbeit wird eine analoge Übersicht zunächst der aktuellen Strukturen gelegt. Entlang von identifizierten Herausforderungen und Knackpunkten wird in einer zweiten Runde ein Zukunftsbild entwickelt. Hier werden neue Zusammenarbeitsmöglichkeiten gelegt, sodass die bestehenden Hürden abgebaut und Synergien genutzt werden. Die gemeinsame Erarbeitung und der Austausch schaffen ein gemeinsames Verständnis für Zuständigkeiten und Rollen.

4.2.3.1.7 Formatentwicklung

Intention

Transformationsprozesse erfordern strukturierte und intentionsgeleitete Räume für eine gute Zusammenarbeit. In der Praxis fehlen sie gerade an Übergängen und bleiben oft informell. Eine gezielte Formatentwicklung kann diese Räume schaffen. Gute Formate bieten Struktur, eine klare Zielsetzung und methodisch gestaltete Abläufe, die eine Wirkung mit Blick auf die Ziele haben und gemeinsames Lernen, Entscheiden und Handeln ermöglichen.

Anwendung

Für die Gestaltung von Formaten ist es wichtig, einige Aspekte vorab gut zu durchdenken. Aus unserer Erfahrung heraus sind für die Entwicklung eines einzelnen Formates folgende drei Bereiche besonders zu beachten: Intention, Ergebnistyp und die teilnehmenden Akteure. Sobald geklärt ist, was man mit wem gemeinsam erarbeiten möchte, kann die zeitliche und methodische Struktur erarbeitet werden. Dieser Ablauf - genannt Regiebuch – gliedert sich aufbauend auf den in „Ergebnis 1 – Spielregeln“ beschriebenen Formaten in der Regel in fünf Phasen: Check-in, Campus, Werkstatt, Forum und Check-out. Die Methode führt durch die einzelnen Entwicklungsschritte und ermöglicht so, neue Formate gemeinsam zu planen oder auch bisherige Formate anzupassen.

4.2.3.1.8 Vertiefung: Podcast

Intention

Im Rahmen der Entwicklung der Methoden wurde deutlich, dass es wichtig ist, den Anwender*innen einen Einstieg in den aktuellen Diskurs rund um die Transformation in kommunaler Verwaltung zu geben, um den Hintergrund der Methoden besser zu verstehen und

einordnen zu können. Dabei sollte ein Überblick sowohl über den theoretischen Diskurs als auch praktische Gestaltung und Durchführung vor Ort geschaffen werden. Ein Medium, das einen niedrigschwelligen Zugang und die Möglichkeit bietet, den Diskurs in seiner Vielfältigkeit darzustellen, ist das Format Podcast. Diese haben wir genutzt und einen Podcast entwickelt, der sich im Kern der Frage widmet, wie Transformationsprozesse in der Verwaltung aktiv gestaltet werden können.

Umsetzung

Der Podcast „Transformation vor Ort“ bietet insgesamt sieben Folgen, in denen Raban Fuhrman und Jascha Rohr eine Erkundungstour durch die Transformationsdiskurse in der Verwaltung machen. Nach einem allgemeinen Einstieg geht es über konkretes Werkzeug, neue Spielregeln und Leitbilder bis hin zu Kultivierung und der Verortung einer neuen Verwaltung als gestaltende Institution in einer Governance. Dabei diskutieren die beiden Prozessbegleiter die einzelnen Aspekte vor ihren Erfahrungshintergründen und benennen auch klar die Frustmomente, die dann in die neue Verortung münden.

Im Zentrum der Auseinandersetzung steht die Unterscheidung zwischen Innovation, die häufig auf neue Werkzeuge und Effizienz abzielt, und einer tiefen Transformation, die eine grundlegende Überarbeitung bestehender Strukturen und Regeln erfordert.

Wie schon in den Spielregeln benannt, wird auch hier die Verwaltung als aktive Gestalterin verstanden, die mit partizipativen Prozessen und neuen Governance-Modellen die Entwicklung der Kommune voranbringt.

Der Podcast betont noch einmal, dass Transformation ein kontinuierlicher Prozess ist und einer regelmäßigen Kultivierung bedarf. Kritisch hinterfragt wird an dieser Stelle, ob gängige Werkzeuge und good practices ausreichend sind oder, wie es nun das Ergebnis des Projektes deutlich macht, ob es eine tiefgreifende Neuausrichtung des Verwaltungsparadigmas sowie Mitarbeitende mit persönlicher Transformationserfahrung braucht.

Im Zusammenspiel mit dem Methodenset bietet der Podcast ein Vertiefungsangebot.

4.2.4 Ergebnis 4: Gemeinschaft für eine transformationsfitte Verwaltung (Community)

Transformation gelingt nicht im Alleingang. Transformation ist ein Teamsport. Sie ist ein kollektiver Prozess, der von gegenseitiger Inspiration, geteiltem Lernen und kontinuierlicher Zusammenarbeit lebt. Wir müssen daher dafür sorgen, dass Gemeinschaften entstehen, die sich zur Entwicklung transformationsfitter Verwaltungen zusammentun: sowohl innerhalb der Verwaltungen und innerhalb der Städte und Kommunen als auch als aktives überregionales Netzwerk darüber hinaus.

Denn es braucht nicht nur ein gut eingespieltes Team auf dem Spielfeld selbst, sondern die entsprechenden Supportstrukturen: Fans, Vereine, Veranstaltungen, Zulieferer neuer Lösungen und Produkte, Forschung, Netzwerkarbeit, Kommunikation, Bereitsteller von Infrastrukturen und vieles mehr. All das existiert auch schon im Feld transformativ arbeitender Verwaltungen. Universitäten, Wirtschaft und viele andere Akteure bearbeiten das Thema Transformation in der Verwaltung längst. Allerdings tun sie das unter unterschiedlichen Voraussetzungen und Prämissen. Während die einen darunter die Einführung neuer Tools und die anderen das Etablieren neuer kultureller Haltungen verstehen, gibt es nur wenige, die tatsächlich an einem selbst schon transformatorischen Paradigmenwechsel in der Verwaltung arbeiten. Zudem ist derzeit wenig politisch-strategische Ausrichtung und Steuerung zu erkennen, sodass die Bemühungen nicht auf die gleichen gemeinsamen Ziele ausgerichtet sind. So gibt es zwar diverse Leitbilder, wie sie sich unter anderem in der Leipzig Charta niederschlagen (siehe Kapitel 2.3). Zudem definieren Kommunen und Verwaltungen Transformation für sich selbst und entwickeln daraus entsprechende Strategien. Aber solange es keine übergeordnete Koordination dieser Bemühungen gibt, bleibt das Feld fragmentiert und zieht schlimmstenfalls in unterschiedliche Richtungen. So entsteht weder eine gemeinsame transformatorische Kraft noch macht das Spiel der Transformation wirklich Freude oder wäre von guten gemeinsamen Ergebnissen geprägt.

Wir hoffen, dass wir mit diesem Forschungs- und Entwicklungsprojekt mehr gemeinsame Ausrichtung erzeugen können, z. B., dass unsere Spielregeln einen Baustein zu einem neuen Paradigma einer kokreativen Kommune beitragen.

Die Organisation und die strategische Ausrichtung eines solchen Gesamtprozesses kann unser Projekt nicht allein bewerkstelligen und muss politisch gewollt sein. Wir können aber zu mehr Koordination, gemeinsamer Ausrichtung und Fokus derjenigen beitragen, die individuell an einer transformationsfitten Verwaltung im hier beschriebenen Sinne interessiert sind. Ihre Arbeit unterstützen wir durch eine digitale Community of Practice, die den Austausch unter Gleichgesinnten auch außerhalb der eigenen Verwaltung, Kommune oder Stadt ermöglicht. Denn Lernen, Kompetenzaufbau, Rückversicherung der eigenen Haltungen und das Teilen von Erfahrungen mit unseren und anderen Werkzeugen sind wichtig für den transformativen Erfolg.

Wir bieten im Anschluss unseres Projektes dafür eine Online-Community an. In dieser Community bieten wir nicht nur Raum für den Austausch untereinander, sondern stellen dort auch alle Werkzeuge und Produkte aus diesem Entwicklungsprojekt unter Creative-Commons-Lizenz zur Verfügung.

Die Community soll ein dynamischer Resonanzraum werden. In diesem können Ideen erprobt, Haltungen gespiegelt, Irritationen ausgehalten und neue Allianzen gebildet werden. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass neue Spielzüge nicht nur erlernt, sondern auch in unterschiedlichen Spielfeldern angewandt und weiterentwickelt werden. Sie fungiert als digitales Trainingslager, in dem neue Praktiken geübt, bestehende Routinen hinterfragt und individuelle wie kollektive Kompetenzen gestärkt werden.

Gleichzeitig übernimmt die Community eine wichtige Rolle für die Verstetigung und Skalierung von Innovationsimpulsen.

Ihre zentralen Funktionen lassen sich wie folgt benennen:

- ▶ **Peer-Learning und Erfahrungsaustausch:** Die Community ermöglicht einen kontinuierlichen Wissenstransfer und fördert kollektive Lernprozesse zwischen Verwaltungen und weiteren relevanten Akteuren.
- ▶ **Sichtbarkeit von Pionier*innen und Good Practices:** Durch Austausch und öffentliche Darstellung werden innovative Ansätze erkennbar und anschlussfähig gemacht.
- ▶ **Stärkung alternativer Verwaltungslogiken:** Die Community macht erfahrbar, dass andere Formen der Zusammenarbeit und Gestaltung möglich und wirkungsvoll sind.
- ▶ **Weiterentwicklung von Formaten, Methoden und Haltung:** Die Community ist auch ein Ort der kokreativen Reflexion und methodischen Erprobung.
- ▶ **Zugang zu Werkzeugen und Materialien:** Mitglieder der Community können auf Tools, Canvases, Fallbeispiele und methodische Anleitungen zugreifen.
- ▶ **Veranstaltungen und thematische Räume:** Die Community-Plattform bietet die Möglichkeit für regelmäßige Webinare, Workshops, Kokreations-Sessions und Diskussionsformate zu relevanten Transformationsfragen. Neben uns, den Hosts der Community, können auch Mitglieder der Community im Forum eigene Veranstaltungstermine mitteilen.
- ▶ **Vernetzung mit Gleichgesinnten:** Mitglieder können sich vernetzen und gegenseitig unterstützen.

Für die langfristige Verankerung transformativer Verwaltungspraktiken sollten Communities auch innerhalb der Verwaltungen entstehen. Sie sind integraler Bestandteil einer lernenden Verwaltung. Nur wenn Verwaltung es schafft, sich als Teil eines größeren, adaptiven und reflexiven Systems zu begreifen, kann sie ihre Rolle als gestaltende Kraft in einer sich tiefgreifend verändernden Gesellschaft wahrnehmen.

Auf der von uns eingerichteten Online-Community-Plattform befindet sich:

- ▶ Ein Kanal für Diskussion und Austausch über die transformationsfitte Verwaltung
- ▶ Dieser Forschungsbericht und die Spielregeln zum Nachlesen und als digitaler Download
- ▶ Ein 4-Wochen-Onlinetraining für Transformationsfitness
- ▶ Die Sammlung aller von uns ausgearbeiteten und erprobten Werkzeuge mit Anleitung zur Durchführung und Download der dazugehörigen Materialien
- ▶ Der Podcast „Transformation konkret vor Ort“ mit Raban Fuhrmann und Jascha Rohr

Die Community ist kostenlos über folgenden Link zugänglich:

https://cocreators.circle.so/join?invitation_token=684b740aa8f0948e92862fd9bcc7f641406b1804-0cb91965-7769-41a6-af69-89aedf6b872c

5 Ausblick: Wie kommen wir zur transformationsfiten Verwaltung?

Die vorliegenden Ergebnisse unseres Forschungs- und Entwicklungsprojekts führen zu einer klaren Diagnose und einer ebenso klaren Einladung:

Wir stehen auch in unseren Verwaltungen vor einem grundlegenden Transformationsdilemma, das allen krisenhaften Zuständen eigen ist. Einerseits sind Verwaltungen schon überfordert von der Fülle der Aufgaben innerhalb einer polykrisenhaften Ausgangslage: Fachkräftemangel, gestiegene Service-Erwartungen, Digitalisierung von Arbeitsvorgängen und Verfahren, Klimawandel, politischer Druck auf unsere demokratischen Institutionen und viele weitere Themen erfordern lösungsorientiertes, strukturiertes und effizientes Arbeiten nach Regeln und geordneten Verfahren. Diese sollen möglichst zielgerichtet und messbar dringend benötigte Ergebnisse und äußere Veränderungen erzielen.

Und andererseits ist allen klar: Es reicht nicht aus, mit bisherigen Mitteln auf diese Anforderungen zu reagieren und zu erwarten, dass diesmal etwas anderes rauskommt als beim vorherigen Versuch. Haltungen, Herangehensweisen und Werkzeuge prägen Ergebnisse. Wollen wir andere Ergebnisse, brauchen wir andere Haltungen, Herangehensweisen und Werkzeuge. Und die Anforderung lautet: um die genannten Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir transformieren im Sinne tiefgreifender, kultureller, organisationaler, struktureller Veränderungen. Wir brauchen andere Haltungen, Herangehensweisen und Werkzeuge, mit denen unter neuen Bedingungen aktives vorausschauendes Gestalten überhaupt erst wieder möglich wird.

Was sind die Alternativen dazu und wo führen sie uns hin?

Alternative 1: Nicht handeln. In der Psychologie nennt man das Dissoziierung. Wir blenden die Herausforderungen einfach aus und hoffen entweder, dass es sich um eine Phase handelt, die wieder vorbei geht: „irgendwann werden andere schon eine Lösung für den Klimawandel finden und bis dahin müssen wir einfach den Kopf einziehen und können dann von deren Lösungen profitieren“. Oder wir Verleugnen die Herausforderungen: „den Klimawandel gibt es nicht, er ist nicht menschengemacht und wird schon nicht so schlimm werden.“ Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass diese Strategien vielleicht für einzelne kleine Akteure funktionieren, aber nicht für die Gesamtheit. Beispiele: Die Welt der Photographie hat sich digitalisiert. Alle Firmen, die damals weiter auf den alten Film gesetzt haben, sind untergegangen. Die Mobilität elektrifiziert sich. Alle die gedacht haben, die Verbrenner ist nicht zu ersetzen, werden nun in der Transformation gnadenlos vom Markt gefegt. Noch vor wenigen Jahren dachten wir, Populist*innen werden nur aus Protest gewählt, mittlerweile sehen wir eine stabile überzeugte Wähler*innenschaft an den Rändern des demokratischen Spektrums.

Alternative 2: Immer mehr vom Alten. Wir können es wilden Steuerungsaktivismus nennen oder auch Überregulation. Immer dann, wenn eine Strategie nicht die erwünschten Ergebnisse liefert, machen wir mehr von dieser Strategie. Wir geben ihr mehr Ressourcen, mehr Aufmerksamkeit, versuchen die Werkzeuge noch konsequenter umzusetzen, zur Not auch gegen den Willen der Beteiligten. Die Regulation der Bauvergaben haben noch nicht den erwünschten Effekt gebracht? Also schaffen wir mehr Regulation und Bürokratie. Die Umstrukturierung der Organisation nach Effizienzgesichtspunkten hat zu weniger Effizienz geführt? Versuchen wir es mit einer noch effizienteren Organisationsentwicklung. Und verlieren dabei vielleicht die letzten treuen Mitarbeitenden.

Während die ersten abstreiten, dass es überhaupt eine Transformation braucht, würden die zweiten ihre Ansätze wahrscheinlich sogar als transformatorische Ansätze verkaufen. Sie wollen ja etwas verändern, es reicht bisher nur noch nicht. Dabei verkennen sie, dass sie nicht Transformation, sondern Optimierung betreiben, nicht Wandel, sondern Stabilisierung und Verbesserung. Dies ist ein wichtiges Unterfangen, wenn die Basis ein Teil der Lösung ist. Ist sie ein Teil des Problems, bedeutet dieses verbessern nur verschlimmern und optimieren in den Untergang führen.

Die Gefahr ist: Je länger wir auf diese beiden Alternativen setzen, um so schwieriger wird eine wirkliche Transformation. Wie der schwere Tanker, der auf die Hafenmauer zufährt. Wenn weder das Bremsen noch das Schub geben die Katastrophe verhindert und nur noch die Option bleibt, das Ruder rumzureißen, dann verspielen wir mit jeder Sekunde, die wir genau das nicht beherzt tun, die Chance auf ein gutes Ende. Wir verlieren den Anschluss und das Möglichkeitsfenster für eine einigermaßen schmerzfreie und gelungene Transformation schließt sich. Werden die deutschen Autobauer wieder mit China aufschließen oder verspielen sie weitere Entwicklungsressourcen in den Verbrenner? Werden wir das Vertrauen in unsere demokratischen Institutionen wieder steigern und stabilisieren können oder werden wir einen demokratischen Crash wie die USA erleben müssen?

Verpassen wir das richtige Zeitfenster für Transformationsaufgaben, drohen uns ein innerer oder ein von außen verursachter Kollaps. Auch weil die, die schon lange transformieren wollten, aber nicht durften, dann das sinkende Schiff verlassen: die besten, innovativsten und mutigsten Köpfe, die schon in der Zukunft leben, verlieren die Geduld mit den Bremsern. Wie beim Klimawandel sprechen wir irgendwann nur noch von Anpassungsmaßnahmen, weil wir hoffen, dass der Schlag nicht so hart und der Fall nicht so tief sein wird. Wenn wir den Klimawandel nicht stoppen können, so das Kalkül, dann passen wir uns eben an ihn an. Aber geht das auch mit der Demokratie oder mit der Digitalisierung unserer Verwaltung, mit der Spaltung unserer Gesellschaft? Es muss uns allen klar sein, dass unser Zögern und Zaudern heute, unsere Mutlosigkeit und unsere Risikoscheu in Zukunft einen sehr hohen Preis fordern wird: ineffiziente Verwaltungen, die in der Bevölkerung kein Vertrauen mehr genießen, eine weiter destabilisierte Gesellschaft, der Verlust von Wohlstand und Wirtschaftskraft. Ohne eigene digitale Strukturen und Dienste machen wir uns abhängig von digitalen Großmächten. Wenn wir in fünf Jahren noch PDFs verschicken, die man zur Unterschrift ausdrucken muss, während in anderen Ländern eine Verwaltungs-KI sprachbasiert durch wichtige Anträge führt, bremsen wir unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und unsere Forschung maximal aus. Wenn wir jetzt nicht massiv in klimaneutrale Technologien und Energien investieren, sitzen wir bald auf uralter fossiler Technologie und werden uns bei einem Besuch von Shanghai noch mehr wie in einem Science-Fiction Film fühlen.

Zwei Bilder einer nahen Zukunft zum Vergleich: in einer asiatischen Großstadt fahren autonome Wagen, klimaneutral und elektrifiziert lautlos durch begrünten Schwammstädte. Alle Behördenangelegenheiten werden über eine sprachgesteuerte KI auf der Rückbank im Wagen oder gleich zu Hause durchgeführt. Derweil stehen bei uns alte Verbrenner im Stau, genervte Menschen sitzen hinter den Lenkrädern und haben Angst ihren Terminslot auf der Behörde zu verpassen, auf den sie drei Monate gewartet haben, um ein zu Hause ausgedrucktes und unterschriebenes PDF abgeben zu müssen, derweil sie die betonierte Stadt mit Abgasen und Lärm verdrecken.

Vielleicht sind diese Bilder maßlos überzeichnet und übertrieben. Wenn wir aber nicht transformieren, werden sie schneller Realität als wir „Rindfleischetikettierungsüberwachungsaufgabenübertragungsgesetz“ sagen können.

Es bleibt nur die dritte Alternative und die heißt: Transformieren. Gerade wenn es schlimm aussieht, müssen wir in eine andere Zukunft investieren. Das scheint kontraintuitiv, ist aber genau das, was beispielsweise erfolgreiche Unternehmer*innen machen. Ungeachtet des eigenen alten Geschäftsmodells neue Geschäftsmodelle entwickeln, auch wenn diese dem alten, noch Gewinne abwerfenden, Geschäftsmodell erst recht den Garaus machen. Steve Jobs war dafür bekannt, dass er keine Rücksicht auf alte Produkte nahm. Er wusste, dass das iPhone den iPod zerstören würde, dass die MacBooks bei den alten Desktops und iMacs zu Umsatzeinbrüchen führen würden. Er hat es trotzdem gemacht. Weil er wusste, dass sich die Zukunft nicht aufhalten lässt und es dann andere besser machen würden. Mit weitaus schlimmeren Konsequenzen für das eigene Unternehmen, als selbst die Spitze der Produktentwicklung zu behaupten. Werden wir uns an der Spitze der modernen Staaten halten können?

Genau diese Haltung zeigt sich als Grundkonstante transformatorischer Problematik. Wir kennen das von anderen beruflichen, privaten und politischen Kontexten. Wenn die Krisen sich häufen und aufeinanderstoßen, dann müssen wir nicht nur unter erhöhtem Stress und Ressourcenmangel die aktuellen Probleme lösen, sondern auch das Wie verändern, mit dem wir Lösungen entwickeln. In einer Transformationslage können wir die Probleme nicht mit dem gleichen Handeln lösen, das diese Probleme verursacht hat. Gleichzeitig wissen wir noch nicht, wie das neue Handeln aussehen wird, denn es muss ja erst im Tun erfunden und erprobt werden. Dabei kann und wird vieles schief gehen. Wenn man darauf vorbereitet ist und damit umgehen kann, nennt man das Fehlerkultur. Und die führt in der Krise eher zum Erfolg als der alte eingetretene Pfad.

Aber wie schaffen wir diesen prozeduralen Paradigmenwechsel – weg von der Fixierung auf das „Was“ und „Wer“ hin zu einem neuen „Wie“ administrativen und staatlichen Handelns?

Sezieren wir noch einmal die Transformationsdynamik:

Wenn alle derzeitigen Herausforderungen mit Regelstrukturen gelöst werden könnten, bräuchte es keine Transformation. Transformation wird immer nur dann nötig, wenn eben genau diese Regelstrukturen nicht mehr die erhofften Resultate liefern oder ganz zusammenbrechen.

Ein erster Schritt im Umgang mit dieser Situation ist die schonungslose Analyse und die Akzeptanz der Situation. Hier scheitern die ersten schon, weil sie die Krise nicht wahrhaben wollen oder an den bisherigen Managementansätzen festhalten. Wenn wir denken, es handle sich nur um ein klassisches Problem, das mit den bewährten Methoden zu lösen sei, fehlt uns das Verständnis für die transformatorische Anforderung. Die bittere und auch angstmachende Erkenntnis ist dann, dass es das Wie ist, (wie wir bisher Probleme gelöst haben), das jetzt Teil des Problems geworden ist. Was uns bisher in jeder Situation Sicherheit und Lösung versprochen hat, steht uns nicht mehr zur Verfügung. Transformation braucht gewaltigen Mut, der Realität ins Auge zu schauen, insbesondere von der politischen und administrativen Führung. In der Transformation können und dürfen wir uns nichts mehr vormachen.

Der zweite Schritt ist vollkommen kontraintuitiv: statt jetzt noch mehr noch schneller zu machen und den institutionellen Aktivismus zu praktizieren, müssen wir Innehalten, Reflektieren, Druck herausnehmen, Zeit freimachen und Räume schaffen, in denen Austausch, Analyse, Denken, Strategie möglich sind. Im Rahmen von Verwaltung ist es geradezu unerhört davon zu sprechen, aber es braucht Meditation, innere Ausrichtung und Klarheit, ein Gefühl für eine bessere Zukunft und deren Anforderung an uns schon heute. Das ist eine kulturelle Kompetenz, keine technische oder formale.

Drittens: Zeiten der Transformation sind Zeiten, in denen wir das Alte auflösen, loslassen und verabschieden. Es geht darum, den Verwaltungswald der Regeln, Strukturen und Verfahren zu

durchforsten und Licht ins Dickicht zu bringen (Rohr 2016). Dazu gehört auch die Trauer über das, was wir hinter uns lassen: eine einfachere Vergangenheit zum Beispiel, aber auch Ideen und Innovationen, die uns schon viel Energie gekostet haben und trotzdem nicht mehr gebraucht werden, weil die Zeit sie überholt hat. Das ist schmerzhaft für alle, die Kraft und Lebenszeit in diese Ideen und Lösungen investiert haben. Es ist wie ein Umzug, bei dem wir nicht alles mitnehmen können. Was soll Teil unseres neuen Lebens bleiben und was nicht? Die Kisten mit den aussortierten Dingen wegzuschmeißen, ist nicht leicht. Aber hinterher fühlen wir uns besser, leichter! Wir sind vom alten Ballast befreit und können uns ohne Ablenkung oder Versuchung und ohne Altlast auf das Neue fokussieren.

Das Loslassen nimmt schon einen weiteren Transformationsschritt voraus: das Treffen gewichtiger strategischer Entscheidungen. Bzw. der einen Entscheidung. Denn meistens läuft es auf eine einzige Entscheidung hinaus: wollen wir das Alte wirklich hinter uns lassen und das Neue beginnen, ohne zu wissen, ob es besser sein wird, oder nicht? Eine Entscheidung ist in einem kurzen Moment getroffen. Was lange dauert, ist, uns zu der Entscheidung zum Wandel durchzuringen und sie dann auch konsequent zu verfolgen. Meist ist diese Entscheidung schon eine Erleichterung. Was uns Schmerzen verursacht, ist der Zustand der Unentschlossenheit. Was uns wirklich Zeit und Energie kostet, sind die Kämpfe um die Entscheidung: der Umstand, dass wir diese Entscheidungen häufig nicht mit aller Entschlossenheit treffen und daher nie mit voller Kraft ins Tun kommen. Eine Verwaltung, die an allen Ecken und Themen ein bisschen „rumtransformiert“ – hier ein neues Tool, da ein neuer Prozess, dort ein bisschen mehr Agilität und hier ein neues Leitbild – hat im Grunde die Transformation schon verloren und vor sich selbst kapituliert. Transformation muss konsequent, entschlossen und in allen Bereichen geführt und durchgeführt werden. Wem die Kraft zu dieser Entscheidung fehlt, findet auch die Kraft für die Aufgaben nicht mehr, die daraus folgen.

Ist diese Entscheidung zur konsequenten Transformation getroffen, müssen wir als letzten Schritt ins kreative und innovative Gestalten, Explorieren und Implementieren gehen. Das Neue muss nun fachlich kompetent gedacht und gebaut werden. Darin ist Verwaltung in der Regel sehr gut. Wir müssen dabei nicht nur das neue Was und Wer und Wann klären, sondern jetzt eben auch die neuen Regeln, die neuen Strukturen und Verfahren, also das neue Wie, mit dem wir die Prozesse, Themen und Projekte angehen, entwerfen. Dabei richten wir uns nach dem, was wir in der Zukunft erwarten und arbeiten mit Prototypen, die wir inkrementell und evidenzbasiert anhand von Daten weiterentwickeln.

Transformationen finden fraktal statt, das macht alles noch etwas schwieriger: Es gibt nicht nur die eine große Transformation, sondern auf unterschiedlichen Ebenen finden gleichzeitig viele kleinere Transformationen statt. Die Transformation zur Klimaneutralität schlägt sich organisational zum Beispiel in einer transformierten Organisationsstruktur und anderen Formen multifachlicher Zusammenarbeit wieder. Dafür braucht es wiederum Transformationen in den Strukturen von Teams und deren Methoden der Zusammenarbeit im Kleinen. Diese asynchronen Dynamiken zerschlagen meist auch die letzte Illusion von fehlerfreier Steuerung und Kontrolle. Transformation ist nicht nur Aufgabe der Führungsebene oder der Projektebene, sondern all diese Ebenen haben ihre eigenen Transformationsaufgaben und -verantwortungen, die sowohl unabhängig voneinander als auch gleichzeitig Teil einer jeweils größeren Transformation sind. Wir müssen daher Transformationen sowohl in den operativen Teams als auch auf der Organisationsebene einer Verwaltung und im gesellschaftlichen System gesamtkoordinieren und dabei so navigieren, dass wir nie ins Chaos fallen, immer handlungsfähig bleiben und neue Regelstrukturen in einem dynamischen Umfeld aufbauen. Eine Quadratur des Kreises, der wir uns aber stellen müssen. Dass hier vor allem kulturelle,

kommunikative und strategische Kompetenzen gefragt sind, haben die Interventionen dieses Forschungsprojekts deutlich gezeigt.

Auf all diesen Ebenen finden wir Menschen, die transformationsoffen und transformationsfit sind. Aber machen wir uns nichts vor: nicht alle Menschen sind für dieses Spiel geboren und das müssen sie auch nicht. Es gibt immer die, die sicher durch Transformationen geführt werden wollen, weil sie sonst blockieren, verweigern oder gar gegen die Transformation arbeiten. Wir müssen diejenigen entdecken, die sowohl das Engagement, den Mut aber auch die Fachlichkeit mitbringen, das Transformationsspiel erfolgreich spielen zu können. Sie gilt es zu trainieren, zu fördern und auf allen Ebenen in von Zielen getriebenen Transformationsteams zusammenzubringen. Nichts hemmt mehr als ein transformationsfittes Team auf der operationalen Ebene, das von seiner Führung ausgebremst wird oder umgekehrt transformationsfittes Führungskräfte, deren Teams sich nicht ins Transformationsspiel werfen wollen. In jeder Verwaltung und Organisation gibt es beides. Es ist notwendig, dass an den wichtigen Transformationsthemen auf Führungs- und Projektebene Mitarbeitende zusammen trainieren, um transformationsfit zu werden.

Mitarbeitende, für die Transformation mit Angst oder Überforderung behaftet ist, müssen gestärkt und geschützt werden. Sie sind keine Blockierer, sondern brauchen ihre geschützten Räume, in denen sie auch im Wandel unterstützen können, z.B. in dem sie bestehende Verfahren so lange operationell aufrechterhalten, bis die Transformationsteams neue stabile Verfahren erprobt haben, zu denen umgestellt werden kann. So können diese Mitarbeitenden einigermaßen verlustfrei von einer Struktur zur anderen wechseln und müssen sich nur auf ein neues funktionierendes System umstellen, während die transformationsfitten Mitarbeitenden diese neuen Strukturen überhaupt erst entworfen, getestet und optimiert haben. Aber wie kann das praktisch gelingen?

Wir haben auf Basis der wesentlichen Befunde Vorschläge entwickelt, wie Transformationsfitness als notwendige institutionalisierte Fähigkeit aufgebaut werden kann: durch Kultur- und Strukturwandel, durch gezieltes Training im realen Prozess, durch kokreative Governance mit entsprechendem Mandat – und durch den Aufbau von Trainings-Communities.

5.1 Transformation durch Transformation

Schauen wir uns den Paradigmenwandel in der Verwaltung zusammenfassend an, dann sehen wir nicht eine, sondern eine Reihe miteinander verbundener Veränderungsaufgaben:

5.1.1 Aufgabenwandel

Um Transformationen zu begleiten, muss Verwaltung von einer verwaltenden zu einer gestaltenden Verwaltung werden. Aufgabe, Rolle und Selbstverständnis von Verwaltung war immer im Wandel und wird sich wieder wandeln. Verwaltung wird die Frage nach dem Wie ihrer Aufgabe am Gemeinwesen für sich klären müssen: wie soll die Gestaltung von beispielsweise dem kommunalen Gemeinwesen durch die Verwaltung in Zeiten der Transformation aussehen? Hier hilft der Shift von einer Vorgangs- zu einer Prozesslogik, in der Projekte anders gedacht werden als bisher, weil Entwicklungen nicht nur zugelassen, sondern gezielt initiiert, moderiert und begleitet werden.

„Change by Design“ heißt: Verwaltung gestaltet die Prozesse, durch die eine Gestaltung der Ergebnisse möglich wird. Das ist ein Aufgabenverständnis, das der Verwaltung eine aktivere und transparente Rolle gibt. Ihr gelingt dies durch neue generative Verfahren, Formate und Routinen der Zusammenarbeit, durch eine neue Organisationskultur der Verwaltung und neue Organisationsentwicklungen weg von der Linie hin zur Matrix, sowie einem neuen

Führungsverständnis der Entscheider*innen, die sich nun auch als Gemeinwesenunternehmer*innen im öffentlichen Auftrag sehen könnten. Verwaltungen kennen ihre Kommunen besser als jede andere Institution; dieses Potenzial wird aktiviert, indem interne Wissensbestände vernetzt, Kollaborationsplattformen geschaffen und Eigeninitiative gestärkt werden. Ziel ist es, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen, bevor sie sichtbar werden.

5.1.2 Kulturwandel

Ein Kulturwandel, wenn er nicht oberflächlich sein soll, ist immer ein Paradigmenwandel, also eine Veränderung der Art und Weise, wie wir auf Verwaltung schauen. Das hat Konsequenzen für die gesamte Verwaltung. Wir sprechen nun von einer Verwaltung, die stärker über Verantwortungsübernahme und Engagement agiert als über Verfahrenskonformität. Wenn diese aber fehlt, benötigen wir andere Mechanismen, um psychologische und reale Sicherheit zu erzeugen. Die berühmte Fehlerkultur ist häufig zitiert, deswegen aber nicht weniger wahr. Wir müssen sie in lernenden Verwaltungen internalisieren. Erst wenn Fehler Lernanlässe sind und die Wirkung von Ergebnissen wichtiger ist als die Verfahrenskonformität, bekommen Verwaltungen Bewegung in ihre Gestaltungsaufgaben.

Das Bild der lernenden Organisation ist ebenfalls nicht neu. Für eine Verwaltung heißt das: die eigenen Kompetenzen und Verfahren kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen, Probleme zu antizipieren und innovationsoffen zu agieren. Transformationsfitness ist eben kein technokratisches Programm. Sie lebt von einer Kultur geteilter Verantwortung – zwischen Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. Das verlangt zum einen Mut um echte, relevante Aufgaben zu adressieren, „Gewichte zu heben“ (Arbeiten an den „schwersten“ aktuellen Problemen, nicht an Nebenschauplätzen) und dabei den vorhandenen Spielrahmen maximal auszuschöpfen. Zum anderen lebt sie von der Demut vor der Nichtsteuerbarkeit der Aufgabe: innerhalb des Erlaubten die Grenzen zu respektieren und dabei neue Grenzen zu etablieren, z. B. durch Reformen auf höheren Ebenen. Rechtsstaatliche Leitplanken – Grundrechte, Gleichbehandlung, Datenschutz – bleiben unverhandelbar; zugleich müssen sie konstruktiv ausgelegt werden, damit sie ermöglichen und nicht lähmen. Eine Verwaltung, die Probleme gemeinsam mit Betroffenen löst und ihre Ermessensentscheidungen begründet, dokumentiert und überprüfbar macht, ist dem Geist des Rechts näher als eine Verwaltung, die sich im Regelvollzug erschöpft. Rechts- und Datenschutzstellen können als Ko-Designer praxistauglicher Lösungen mit einer Ethik des Ermessens wirken, die Entscheidungen begründet, dokumentiert und überprüfbar macht.

Damit einhergehend verändert sich auch das Kompetenzprofil von Verwaltungsmitarbeitenden. Neben Fachrecht treten Querschnittskompetenzen: Problemanalyse unter Unsicherheit, (Service-)Design, datenbasierte Entscheidungen, Moderation kokreativer Prozesse, agile Arbeitsweisen, Wirkungs- und Risikokompetenz. Entscheidend ist Transferfähigkeit: Methoden sind Mittel, um in neuen Lagen handlungsfähig zu bleiben, nicht Selbstzweck. So erhalten Maßnahmenteam beispielsweise methodische und fachliche Unterstützung, um in partizipativen, agilen und gestaltungsorientierten Prozeduren zu arbeiten, z. B. in Form von interdisziplinären Verwaltungsinnovationslabors oder durch die Einführung von Flex-Teams, Coaches und Projektgruppen, der Schaffung einer internen Beratungsstruktur und dem Aufbau von Methodenkompetenz in den Bereichen Design, Entwicklung, Gestaltung. Mehr Flexibilität und Transparenz entstehen, indem Mitarbeitende mehr Autonomie und Entscheidungsspielräume erhalten, was zu schnelleren Iterationen und besseren Lösungen führt. Das macht die Arbeit in Verwaltungen auch für junge, gut ausgebildete Fachkräfte wieder

interessant, die sich heute Flexibilität, Entscheidungs- und Gestaltungsräume und Verantwortung wünschen.

5.1.3 Strukturwandel

Strukturwandel bedeutet in erster Linie, den Wandel von Organisationsstrukturen zu begleiten, die nicht mehr zweckdienlich sind. Wir müssen uns fragen, wie es gelingen kann, Linienstrukturen gegen Matrixstrukturen auszuwechseln, Silos zu überbrücken, Verantwortung neu zu verteilen, Disruptionen bestehender, aber nicht mehr tragfähiger Strukturen mit Kreativität und Innovation zu begegnen.

Kann es in Verwaltungen gelingen, stärker mit ressort- und ebenenübergreifenden Teams und Pods (Gray 2012) zu arbeiten? Wie verbinden wir zentrale, dezentrale und Netzwerkmaßnahmen für lokale, gesamtstädtische und sektorübergreifende Lösungen? Insbesondere komplexe Problemlagen (Wärmewende im Quartier, Bildungsgerechtigkeit, Obdachlosigkeit, Genehmigungsbeschleunigung) erfordern transsektorale Missionsteams mit klarem Auftrag, Zeitbudgets, Zugang zu Daten und verbindlichen Entscheidungswegen.

Das Bild der Fitness ist dabei eine präzise Metapher: „Abnehmen“ (Regel- und Aufgabenbereinigung, Loslassen) mag nötig sein, macht aber allein nicht handlungsfähig. Fitness entsteht durch regelmäßige Beanspruchung, durch Muskel- und Fähigkeitsaufbau an echten Problemzonen, durch Variation von „Trainingsübungen“ (Methodenrepertoire) und durch Reflexion und Iteration. Für ein neues Wie braucht es ein neues „Wozu“: Nur wer Sinn und Zweck seiner Tätigkeit kennt, kann über den bloßen Regelvollzug hinaus Verantwortung übernehmen. Transformationsfitness – verstanden als kontinuierliche Anpassungs-, Vielseitigkeits- und Zweckorientierungsfähigkeit – wird strategisches und organisationales Leitprinzip.

Strukturwandel kann im Sinne eines Governance-Designs neben den in diesem Bericht als zentral erkannten kulturellen, informellen Code teilweise auch über die Anpassung formaler Satzungen organisiert werden. Solche „Codes“ sind beispielsweise Satzungen und Verordnungen von Institutionen. Von der Hauptsatzung einer Kommune zur Geschäftsordnung eines Rates, über die Gesellschaftsverträge kommunaler Gesellschaften: Satzungen und Geschäftsordnungen, formale Verträge und Verordnungen können den kulturellen Wandel strukturell begleiten, wenn sie bewusst dazu genutzt werden. Leitlinien, Arbeitsanweisungen und interne Codes für Personal-, Organisations- und Demokratieentwicklung können strukturell wie kulturell wirken. Neue Gremien und Stabstellen können den kulturellen Wandel parallel zu den herkömmlichen Strukturen flankieren, als organisationales Baugerüst, bis sich die neue Kultur auch formal in der Organisation verankert hat.

5.1.4 Governancewandel

Gute Governance vertieft die demokratische und gesellschaftliche Einbettung von Transformationsprozessen. Partizipation ist der Kern jeder koproduktiven Governance, keine freiwillige Zusatzaufgabe. Neue Beteiligungsmodelle verbinden formale Verfahren mit permanenten Dialog-, Mitverantwortungs- und Gestaltungsformaten, erhöhen Transparenz, Wirksamkeitserfahrung der Bevölkerung und stärken Gemeinwohlorientierung.

Rechts- und Steuerungsrahmen sollen ermächtigen, statt zu lähmen. Notwendig sind Experimentierklauseln und regulatorische Sandkästen, nach denen Behörden befristet, evaluiert und begleitet neue Wege erproben können. Durch professionell besetzte Schlüsselrollen (z. B. bei Vergabe, Bau, IT-Architektur) sowie kollegial besetzte Steuerungsgremien können Entscheidungskompetenzen verteilt und delegiert werden. So wird die Verwaltung zu dem, was

sie im besten Sinne sein sollte: Beistand und Ermöglicherin des Gemeinwohls. In einer solchen Verwaltung-Governance werden Prototypen mit allen relevanten Stakeholdern gebaut und getestet.

Transformationsfitness braucht Mandat (politisch und administrativ), Zeit (Training als Arbeitszeit) und Messgrößen, die Wirkung statt Input zählen. Neben rechtlich gebotenen Kennzahlen können neue Schlüsselindikatoren etabliert werden, die Wandel transparent machen.

5.2 Perspektive, Schluss und Einladung: Wie wir Transformationsfitness erreichen können

Transformationsfähigkeit ist eine Anforderung, die gleichzeitig auf allen Ebenen eingeführt und trainiert werden muss. Die lokale Ebene, die wir hier im Schwerpunkt bearbeitet haben, darf mit dieser Aufgabe nicht allein bleiben. Was für sie gilt, muss auch auf Länderebene, auf nationaler Ebene und darüber hinaus gelten. Es braucht den Mut aller Verantwortlichen, Transformation ernsthaft jenseits eines instrumentellen Verständnisses zu gestalten und vorzuleben.

Strategisch: Transformationsfitness muss noch stärker auf allen Ebenen in formale Strategieprozesse integriert werden. Von den SDGs über die Leipzig Charta bis hin zu kommunalen Entwicklungskonzepten muss Transformation als Inhalt und als Haltung sichtbar und spürbar integriert sein. Es reicht nicht, über Transformation zu sprechen oder sie zu fordern. Transformation muss gelebt werden.

In der Führung: Egal ob im Bundeskanzleramt, in Landesministerien, bei den Bürgermeister*innen, bei Verwaltungschef*innen oder Abteilungsleiter*innen. Solange wir weiter an einem Top-Down Rollenbild von rein technisch und fachlich steuernden Führungskräften festhalten, verlieren wir notwendige persönliche Qualitäten wie persönliche Bildung, Reife und Menschlichkeit aus dem Blick, die es für die Begleitung von Transformationsprozessen eben auch braucht: Tugenden wie Verletzlichkeit, Selbstreflexion, Prozessoffenheit, Fehlerkultur.

Die kommende Zeit müssten wir nutzen, um Transformationsfitness von einem Projektansatz zu einer festen Fähigkeit im Feld der Verwaltung auf allen Ebenen weiterzuentwickeln. Theorie und Praxis müssen dazu ineinandergreifen: regelmäßiges Training muss in Ausbildung und Fortbildungen integriert werden, strukturelle Reformen und koproduktive Governance müssen aktiv angegangen werden. So kann Verwaltung ihre Schlüsselrolle in der sozial-ökologischen, digitalen und demokratischen Transformation wahrnehmen – nicht reaktiv im „Change by Disaster“, sondern gestaltend im „Change by Design“.

Wer diesen Ausblick liest, hält die erste „Hantel“ bereits in der Hand. Der nächste Schritt ist überschaubar: Trainingscommunities aufzubauen, an konkreten Projekten und Prozessen Transformation zu üben und zu meistern, Veränderungen persönlich mitzuerleben, Wirkungen zu messen und Lernen zu teilen. Für eine Verwaltung, die Ermöglicherin und Gestalterin eines positiven Wandels ist und aus der Lösungen für die größten Herausforderungen unserer Zeit entstehen: gesundes Klima, nachhaltigen Wohlstand, ein sich regenerierender Planet, digitaler Fortschritt, eine freie und zusammenhaltende Gesellschaft und ein Gemeinwohl, an dem wir alle teilhaben.

Dieses Forschungsprojekt ist selbst transformative Schritte gegangen. Auch wenn wir immer wieder mit Pionierfragen und Prozessadaptionen im laufenden Prozess zu kämpfen hatten, haben wir genau damit während des Projekts sowohl inhaltlich als auch methodisch den von uns formulierten transformativen Anspruch gelebt. Die Akteure waren eine selbstreflektive

Trainingsgemeinschaft und wir sind miteinander im Zuge der Zusammenarbeit transformationsfitter geworden. Das wurde begünstigt durch eine innovative transformationsoffene Ausschreibung, die im Rahmen einer bestehenden Förderkulisse das Maximum an transformativen Gestaltungsraum und lernender Fehlerkultur ermöglicht hat. Das ist hoffentlich eine Ermutigung zur Transformation der Förderlandschaft selbst. So ist zu hoffen, dass zukünftige Forschungs- und Entwicklungsprozesse mehr offene und kokreative Forschungsdesigns zulassen und die Prozessqualität ein stärkeres Bewertungskriterium wird. Denn auch hier zeigt sich: wer transformative Ergebnisse möchte, kann kein linear geplantes Forschungsdesign fordern. Vielmehr braucht es ein exploratives Vorgehen, das Unsicherheit als Erkenntnisquelle nutzt, institutionelle Lernprozesse fördert und die Förderlogik selbst zum lernenden System macht. Die dabei gemachten Erfahrungen können das Umweltbundesamt ermutigen, solche offenen, prozessualen und iterativen Forschungsformate künftig häufiger zu ermöglichen und damit selbst zum Vorbild einer transformationsfitten Verwaltung zu werden.

6 Quellenverzeichnis

- Achleitner, A-K; Kussel, G; Pavleka, S; Schmidt, C M (2024): Innovationssystem Deutschland: Effizienz und Agilität der öffentlichen Verwaltung erhöhen. Download unter: <https://www.acatech.de/publikation/innovationssystem-verwaltung/>, Stand: 14.04.2025
- Alexander, C; Ishikawa, S; Silverstein, M (1977): A Pattern Language. Oxford University Press, New York
- Ansell, C; Gash, A (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART 18 (4). S. 543–571
- Ashley, M (2025): The Future Is Solo: AI Is Creating Billion-Dollar One-Person Companies. New York City. Download unter: <https://www.forbes.com/sites/michaelashley/2025/02/17/the-future-is-solo-ai-is-creating-billion-dollar-one-person-companies/>, Stand: 28.06.2025
- Baecker, D (2018): 4.0, oder, Die Lücke die der Rechner lässt. Merve Verlag, Leipzig
- Bahn-Walkowiak, B; Wagner, O; Schnurr, B; Hennes, L (2025): Gute Beispiele für eine gelingende Transformation. Impulse für nachhaltige Lebenswelten. Kurzstudie im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung
- Beck, R; Hilgers, D; Krcmar, H; Krimmer, R; Margraf, M; Parycek, P; Schliesky, U; Schuppan, T (2017): Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Benz, A; Dose, N (Hrsg.) (2010): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen, Band 1. 2., aktualisierte und veränderte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Bogumil, J; Werner, J (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Grundwissen Politik. Springer VS, Wiesbaden
- Bohne, E; Bauer, C (2023): Verwaltungswissenschaft: Band 2: Grundzüge der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden
- Brosius, D (1997): Preußisches Beamtentum im 19. Jahrhundert. In: Politische Kultur in der Frühen Neuzeit. Böhlau, Köln. S. 215–240
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2020): Vom Stadtumbau zur städtischen Transformationsstrategie. Forschungsbericht. Download unter: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-09-2020.html>, Stand 14.04.2025
- Bundesregierung (o. J.): Die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. Download unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174>, Stand: 22.09.2025
- Burnes, B (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. J Management Studies 41 (6). S. 977–1002
- Crouch, C (2008): Postdemokratie. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Cummings, S; Bridgman, T; Brown, K G (2016): Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Human Relations 69 (1). S. 33–60
- Das IT-Dienstleistungszentrum Berlin ist eine Anstalt öffentlichen Rechts (o. J.): Berlin PC, Der Arbeitsplatzrechner für die Berliner Verwaltung. Download unter: <https://www.itdz-berlin.de/dienstleistungen/standardisierung/berlinpc/artikel.1378490.php>, Stand: 24.09.2025

Dienel, C; Blanchet, T; Brumme, C (2023): Digitale Kommune-Digitale Region Soziokulturelle Auswirkungen durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Forschungsbericht. Im Auftrag des Umweltbundesamtes. Texte 62/2023. Dessau-Roßlau. Download unter: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/digitale-kommunedigitale-region>

Dr. Schrad-Tischler, D; Dr. Breiting, J (2024): Transformation von unten gestalten: Wie missionsorientierte Politik auf regionaler Ebene gelingen kann. Focus Paper

Fridays for future (2025): Forderungen 2025. Download unter: <https://fridaysforfuture.de/forderungen/forderungen-2025/>. Stand: 18.11.2025

Fuhrmann, R D; Stock, A (2006): Partizipative Verfahren optimal auswählen und anpassen. Die Meta-Matching-Method (MMM): Ein Grundwerkzeug für kommunale Entscheider und Planer. Neues Verwaltungsmanagement, Band 39 02/06. Berlin

Fuhrmann, D R (2009): Prozedurale Politik- Auf dem Weg zu einer politischen Verfahrenstheorie. Private Universität Witten/Herdecke gGmbH. Konstanz-Dettigen

Fuhrmann, R D (2018): Organisationelle Nachhaltigkeit: Warum Kommunen sich mehr um die eigene Leistungsfähigkeit kümmern müssen. Forum Wohnen und Stadtentwicklung 18 (6) Vhw- Bundesverband Wohnen und Stadtentwicklung e.V., S. 327–336

Fuhrmann, R D (2020): Transformation gestalten durch Demokratieentwicklung. in Transformation. Ein Schlüsselkonzept zum Verständnis des Wandels von Kirche und Gesellschaft. In: Faix, T; Künkler, T (Hrsg.) Transformationsstudien, Band 1. Neukirchener Verlagsgesellschaft, Neukirchen

Fuhrmann, R D; Loos, N (2021): Abstimmung21 als Prototyp für nachhaltig selbstorganisierte Demokratieentwicklung von unten? Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung in Form einer prozeduralen Prozessvalidierung von Abstimmung21-Kampagne und -Modell. Konstanz & Tübingen

Fuhrmann, R D (2025): Toolbook für Transformation. Kleine Werkzeuge...Große Wirkung. Im Auftrag des Umweltbundesamtes. Dessau-Roßlau. Download unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/toolbook-fuer-transformationsgestaltung-als>

Geels, F W (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy 31 (8). S. 1257–1274

Geels, F W; Schot, J (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy 36

Göpel, M (2017): Shedding some light on the invisible: the Transformative Power of Paradigm Shifts. In: Resilience, Community Action and societal transformation. Permanent Publications, East Meon, Hampshire. S. 213

Gray, D (2012): The Connected Company. O'Reilly Media. Santa Rosa

SPD; Bündnis 90 / Die Grünen; FDP (2021): MEHR FORTSCHRITT WAGEN - BÜNDNIS FÜR FREIHEIT, GERECHTIGKEIT UND NACHHALTIGKEIT. Koalitionsvertrag 2021-2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Bündnis 90 / Die Grünen und den Freien Demokraten. 7. Dezember 2021. Berlin

Haraway, D (1995): Situiertes Wissen: Die Wissenschaftsfrage im Feminismus und das Privileg einer partialen Perspektive. In: Haraway, D (Hrsg.) Die Neuerfindung der Natur: Primaten, Cyborgs und Frauen. Campus, Frankfurt am Main. S. 73–97

Haxeltine, A; Avelino, F; Pel, B; Dumitru, A; Kemp, R; Longhurst, N; Chilvers, J; Wittmayer, J M (2016): A framework for transformative social innovation. Download unter: http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/240%20TRANSIT_WorkingPaper_no5_TSI%20framework_Haxeltine%20et%20al_November2016_AH041116.pdf

Hill, H (2005): Urban Governance und Lokale Demokratie. Informationen zur Raumentwicklung 9/10. S. 567–577

Hölterhoff, M; Tiessen, J; Gehrt, G (2019): Digitalisierung der Verwaltung: Ein Hürdenlauf. ProPress Verlagsgesellschaft mbH, Bonn

Hörster, S; Rohr, J; Hamann, M (2018): Baugemeinschaften als Impulsgeber für eine nachhaltige Stadtentwicklung - Forschungsbericht im Auftrag des vhw, Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. Stadtentwicklung (2), Berlin. S. 109–112

Hummel, K (2013): Transitregionen und Transitdemokratien. In: PND - Planung neu denken. (1). Aachen. S. 71–81

IT-Planungsrat (o. J.): Deutsche Verwaltungscld. Download unter: <https://www.deutsche-verwaltungscld.de/>, Stand: 28.06.2025

Kehrer, D (2020): Transformative Projektgestaltung. Im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Bonn und Eschborn

Kröger, F; Mohr, H; Sievers, N; Weiß, R (Hrsg.) (2022): Kultur der Nachhaltigkeit. transcript, Bielefeld

Lewin, K (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: ausgewählte theoretische Schriften. Psychologie: Klassiker. Huber, Bern

Latour, B (2017): Kampf um Gaia: Acht Vorträge über das neue Klimaregime. Suhrkamp, Berlin

Leipzig Charta (2007): LEIPZIG CHARTA zur nachhaltigen europäischen Stadt. Leipzig

Luhmann, N (1994): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Auflage. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Luhmann, N (2000): Die Politik der Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Bork, M; Mason, B (2019): Impulse zur Verknüpfung von digitalen und traditionellen Akteuren in der Kommune. Blended Impact? Zivilgesellschaft in Zahlen. ZiviZ im Stifterverband, Berlin

Martini, M (2018): Transformation der Verwaltung durch Digitalisierung. In: Ziekow J (Hrsg.) Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG S. 11–68. Download unter: <https://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845290522-11>, Stand: 14.04.2025

141, W; Milačić, F; Schäfer, A (2021): Bürgerräte. Neue Wege zur Demokratisierung der Demokratie. Friedrich-Ebert-Stiftung, Regional Office for international Cooperation, Wien

Miosga, M; Marx, J; Michel, E; Roth, L (Hrsg.) (2023): Wandel erfolgreich gestalten: Möglichkeiten und Ansätze regionaler Transformationsplattformen. oekom verlag, München

Moldaschl, M; Brödner, P (2002): 16. A Reflexive Methodology of Intervention. Chemnitz University of Technology, Chemnitz

Möltgen-Sicking, K; Winter, T (2019): Governance, Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder. Springer, Heidelberg

Mommsen, W (2001): Max Weber und die deutsche Politik 1890–1920. 2., durchgesehene und bibliographisch ergänzte Auflage. Mohr Siebeck, Tübingen

Nationaler Normenkontrollrat (2021): Monitor Digitale Verwaltung #6. Download unter: https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapiere/monitor-digitale-verwaltung-6.pdf?__blob=publicationFile&v=9, Stand: 28.06.2025

Oschmiansky, F (2010): Neues Steuerungsmodell und Verwaltungsmodernisierung. Download unter: <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/55048/neues-steuerungsmodell-und-verwaltungsmodernisierung/>, Stand: 26.06.2025

Peirce, C S (1934): Collected papers of Charles Sanders Peirce. Vol. 5 Pragmatism and Pragmaticism. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Pollitt, C; Bouckaert, G (2017): Public management reform: a comparative analysis - into the age of austerity. 4. edition. Oxford University Press, Oxford New York, NY

Rehberg, K-S (2014): Max Weber. Eine Einführung in sein Werk. Böhlau, Köln

Richardson, K; Steffen, W; Lucht, W; Bendtsen, J; Cornell, S E; Donges, J F; Drüke, M; Fetzer, I; Bala, G; Von Bloh, W; Feulner, G; Fiedler, S; Gerten, D; Gleeson, T; Hofmann, M; Huiskamp, W; Kummu, M; Mohan, C; Nogués-Bravo, D; Petri, S; Porkka, M; Rahmstorf, S; Schaphoff, S; Thonicke, K; Tobian, A; Virkki, V; Wang-Erlandsson, L; Weber, L; Rockström, J (2023): Earth beyond six of nine planetary boundaries. Sci. Adv. 9 (37). S. eadh2458

Rockström, J; Steffen, W; Noone, K; Persson, Å; Chapin, F S; Lambin, E F; Lenton, T M; Scheffer, M; Folke, C; Schellnhuber, H J; Nykvist, B; De Wit, C A; Hughes, T; Van Der Leeuw, S; Rodhe, H; Sörlin, S; Snyder, P K; Costanza, R; Svedin, U; Falkenmark, M; Karlberg, L; Corell, R W; Fabry, V J; Hansen, J; Walker, B; Liverman, D; Richardson, K; Crutzen, P; Foley, J A (2009): A safe operating space for humanity. Nature 461 (7263). S. 472–475

Rohr, J (2002): Die Welt erzählen. In: Heilig K-H (Hrsg.) Den Himmel berühren: 65 Hoffnungsgeschichten. Heilig Film und Medien, Oldenburg

Rohr, J (2004): Naturwissenschaft und Mythos: Eine Untersuchung über Funktionen, Risiken und Perspektiven in einer pluralen Welt. Magisterarbeit Universität Oldenburg, Oldenburg

Rohr, J (2013): In unserer Macht: Aufbruch in die kollaborative Demokratie. ThinkOya, Lassin, Vorpommern

Rohr, J (2016): Das Wald-Kommune Modell. Download unter: <https://www.partizipativ-gestalten.de/das-wald-kommune-modell/>, Stand: 30.09.2025

Rohr, J (2018): Cocreating Trade Policy, A roadmap towards transparent, democratic and collaborative approaches involving all stakeholders.

Rohr, J, Ehlert, H, Hörster S., Oppold, D, Nanz, P (2019a): Bundesrepublik 3.0. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung und Stärkung der parlamentarisch-repräsentativen Demokratie durch mehr Partizipation auf Bundesebene. Im Auftrag des Umweltbundesamtes. Texte 40/2019. Dessau-Roßlau. Download unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2020-03-16_texte_40-2019_bundesrepublik_3.0.pdf

Rohr, J (2019b): Resonanz: Kommunikation jenseits der Sprache. In: Parnow H & P Schmidt (Hrsg.) Zusammen arbeiten, Zusammen wachsen, Zusammen leben: Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten. Springer Gabler, Berlin, S. 117–138

Rohr, J (2023): Die große Kokreation: eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen. Murmann Publishers, Hamburg

Rohr, J (2025): Einführung. In: Rohr J (Hrsg.) Ein Update für unsere Demokratie; Politische Innovationen für mehr Mitbestimmung, Beteiligung und Transparenz. Oekom, München. S. 11–22.

Rohr, J; Ehlert, H; Möller, B; Hörster, S; Hoppe, M (2017): Impulse zur Bürgerbeteiligung vor allem unter Inklusionsaspekten – empirische Befragungen, dialogische Auswertungen, Synthese praxistauglicher Empfehlungen zu Beteiligungsprozessen. Im Auftrag des Umweltbundesamtes. Texte 36/2017. Dessau-Roßlau. Download unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-05-08_texte_36-2017_impulse-buergerbeteiligung_0.pdf

Rosa, H (2016): Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp, Berlin

Scharmer, C O (2007): Theory U: Leading from the future as it emerges; the social technology of presencing. Meine, Leipzig

Scharmer, C O (2009): Theory U: leading from the future as it emerges. Berrett-Koehler, San Francisco, California

Schedler, K; Proeller, I (2011): New Public Management. 5. korrigierte Auflage. UTB GmbH, Stuttgart

Schneidewind, U; Fishedick, M; Lechtenböhmer, S; Thomas, S (2018): Die große Transformation eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main. Download unter: <http://d-nb.info/1142129659/04>

Schweitzer, E (2021): Die Neue Leipzig-Charta: Entstehungsprozess und Ergebnis: gemeinsam für gemeinwohlorientierte und handlungsfähige Kommunen in Europa. Stand: Juli 2021. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Bonn

Stadt Augsburg (o. J.): Augsburgs Nachhaltigkeitsprozess. Download unter: <https://www.nachhaltigkeit.augsburg.de/lokale-agenda-21>, Stand: 30.09.2025

The Economist Intelligence Unit (2025): Democracy Index 2024. What's wrong with representative democracy? Download unter: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2024/>, Stand: 28.06.2025

Thomas, G; Norck, S (2023): Kommunaler Klimaschutz und forum1.5 – wie Netzwerken und Ideenaustausch den Wirkradius der Kommune ausweiten und neue Wege weisen. In: Manfred Miosga, Julia Marx, Elena Michel, & Lena Roth (Hrsg.) Wandel erfolgreich gestalten- Möglichkeiten und Ansätze regionaler Transformationsplattformen. oekom verlag, München

Tombeil, A-S; Hermann, S (2023): Nicht-technologische Trends in der digitalen Transformation auf kommunaler Ebene. Trendreport des Kommunalen InnovationsCenters KIC@bw. Fraunhofer IAO. Download unter: <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/434755>, Stand: 12.08.2025

Turner, V (1996): The ritual process: structure and anti-structure. Routledge, London New York

United Nations (2015): Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development. Download unter: <https://docs.un.org/en/A/RES/70/1>

Vaughan-Nichols, S (2025): Why Denmark is dumping Microsoft Office and Windows for LibreOffice and Linux. Download unter: <https://www.zdnet.com/article/why-denmark-is-dumping-microsoft-office-and-windows-for-libreoffice-and-linux/>, Stand: 28.06.2025

Vereinte Nationen (1992): Agenda 21. Download unter: https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf

WBGU (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation [Hauptgutachten]. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, Berlin

Weber, M (1972): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Mohr, Tübingen

Weber, M (2009): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage [Nachdruck]. Mohr Siebeck, Tübingen

Weber, M (2019): Max Weber-Gesamtausgabe: Band I/17: Wissenschaft als Beruf 1917/1919 / Politik als Beruf 1919. Mohr Siebeck, Tübingen

Willke, H (1997): Supervision des Staates. Suhrkamp, Frankfurt am Main

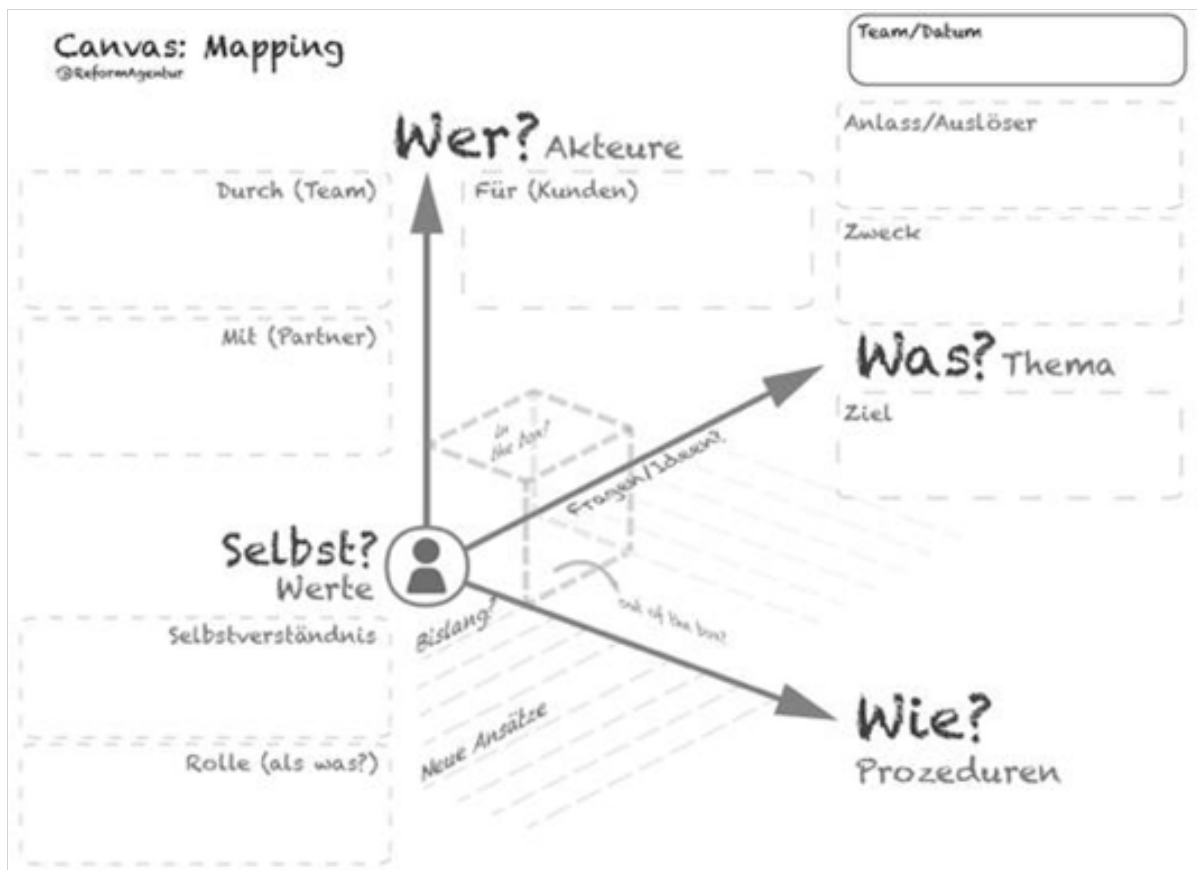
Wollmann, H (2003): Verwaltung im Modernisierungsprozess. Zum Wandel von Struktur, Funktion und Steuerung öffentlicher Verwaltung. Leske + Budrich, Opladen

Wörten, M; Hallensleben, T (im Erscheinen): Innovationspotenziale urbaner Räume. Zur Koevolution institutioneller Bedingungen und personaler Kompetenzen in der Stadtentwicklung. In: Franz, H-W; Kaletka, W (Hrsg.) Soziale Innovation lokal gestalten. Springer VS, Wiesbaden

A Anhang

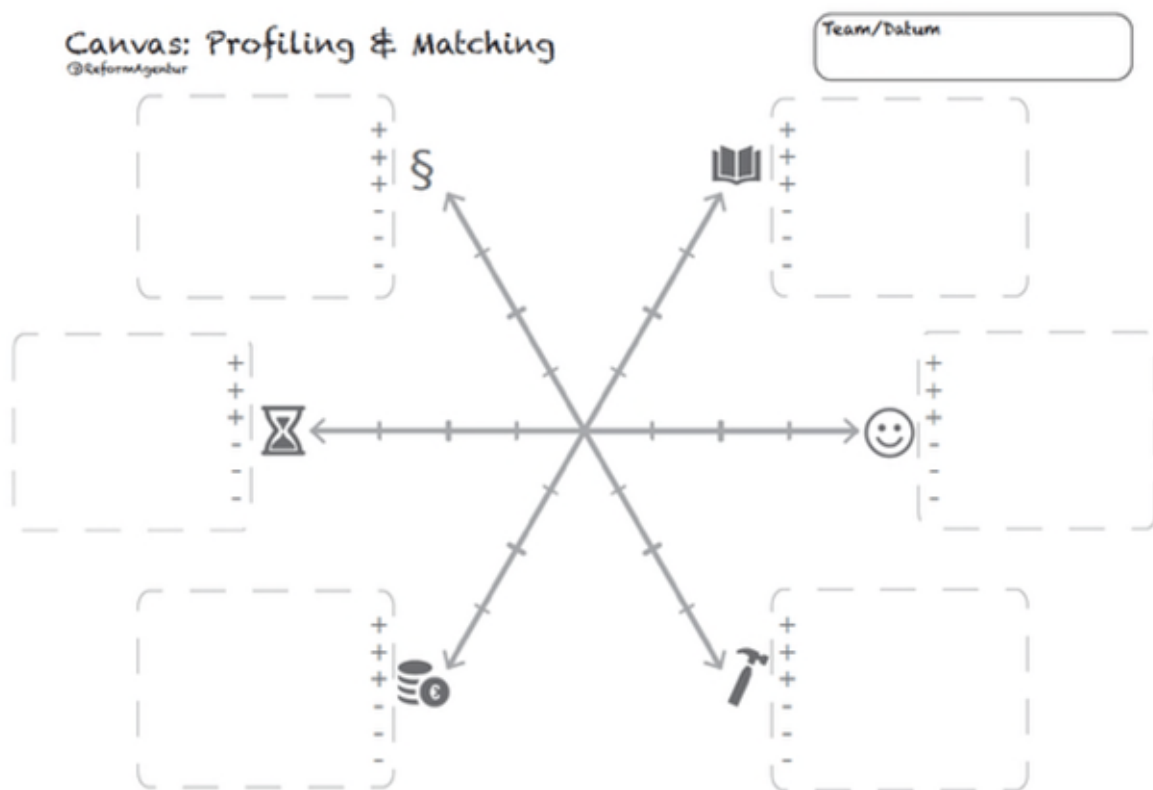
A.1 Canvases der Meta-Matching-Methode (Kapitel 3.1.3)

Abbildung 2: Canvas Mapping



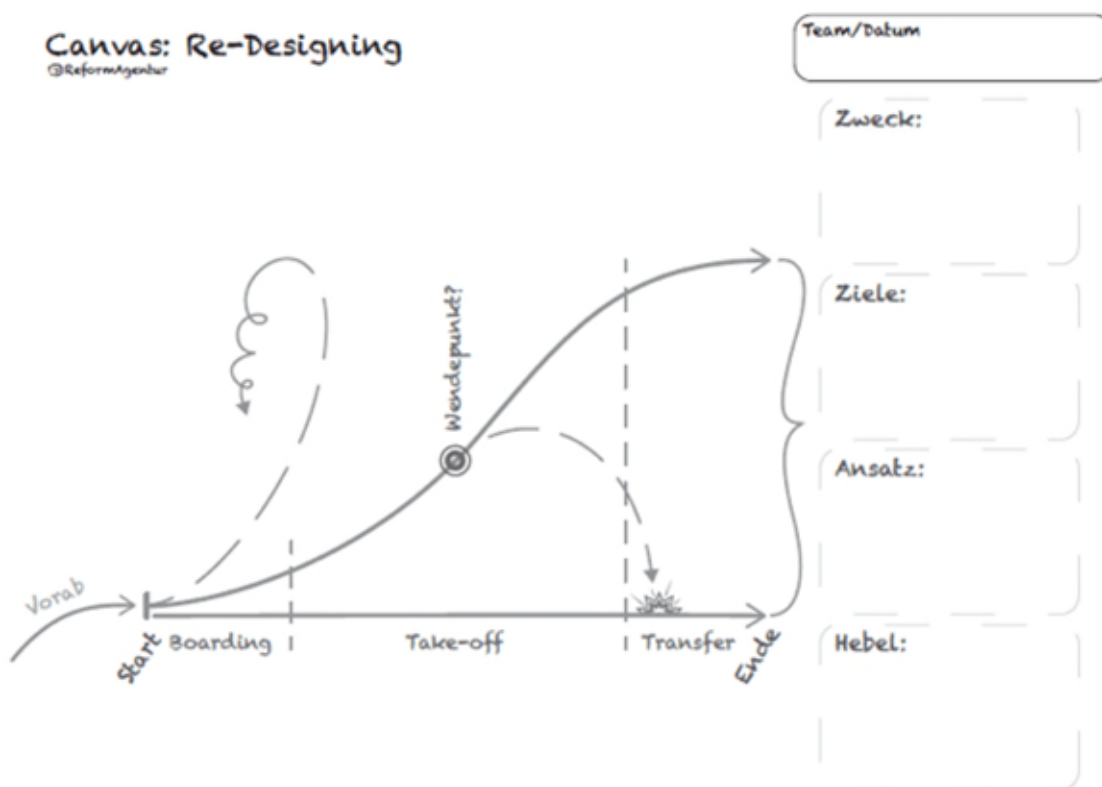
Quelle: Fuhrmann 2025, S.24

Abbildung 3: Canvas Profiling & Matching



Quelle: Quelle: Fuhrmann 2025, S.26

Abbildung 4: Canvas: Re-Designing



Quelle: Fuhrmann 2025, S.30

A.2 Fitnessstraining: Übe deinen Transformationsmuskel

Das Fitnessstraining kann unter folgendem Link aufgerufen werden: <https://t1p.de/c4zlb>
Zu jeder der 20 Lektionen findet sich auf der Plattform ein kurzes Einführungsvideo. Im Folgenden finden sich eine Übersicht über die Kurstage, sowie die kurzen Lerntexte und Mikroübungen, die ebenfalls auf der Plattform zu finden sind.

A.2.1 Überblick über die Kurstage

- ▶ Tag 1 – Einstieg 1: Warum Transformation?
- ▶ Tag 2 – Einstieg 2: Transformation verstehen
- ▶ Tag 3 - Haltung
- ▶ Tag 4 – Vision
- ▶ Tag 5 – Gestaltung
- ▶ Tag 6 – Prozesse
- ▶ Tag 7 – Resonanz
- ▶ Tag 8 – Beziehungen
- ▶ Tag 9 – Vertrauen
- ▶ Tag 10 – Reflexion
- ▶ Tag 11 – Lernen
- ▶ Tag 12 – Mut
- ▶ Tag 13 – Unsicherheit
- ▶ Tag 14 – Krise
- ▶ Tag 15 – Verantwortung
- ▶ Tag 16 – Führung
- ▶ Tag 17 – Transparenz
- ▶ Tag 18 – Spiel
- ▶ Tag 19 – Transfer 1: Spielzüge und Werkzeuge
- ▶ Tag 20 – Transfer 2: Kultivierung

A.2.2 Tag 1 – Einstieg 1: Warum Transformation?

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Was hat mich dazu bewogen, an diesem Kurs teilzunehmen?
2. Wo in meinem beruflichen Alltag erlebe ich, dass „gutes Verwalten“ an Grenzen stößt?

Lerntext: Wozu dieses Training?

Transformation ist kein Ausnahmezustand. Sie ist in einer komplexen und dynamischen Welt der neue Normalzustand für Verwaltungen, die zukunftsfähig bleiben wollen. Doch Veränderung gelingt nicht allein durch Strategien, Leitbilder oder neue Software. Sie braucht Menschen, die Veränderung mittragen und gestalten.

Dieses Training ist für genau diese Menschen gemacht. Es soll dir helfen, deinen Blick zu schärfen, deine Haltung zu klären und deine Rolle in Veränderungsprozessen zu verstehen. Dabei geht es nicht um Überforderung, sondern um Ermöglichung: kleine Schritte, die Wirkung entfalten, im Inneren wie im Außen.

Mikroübung: Einstieg beobachten

Nimm dir heute fünf Minuten Zeit, um über folgende Fragen nachzudenken. Am besten schriftlich in deinem Notizbuch:

1. Was bewegt mich, dieses Training zu machen?
2. In welchem Moment in meiner Arbeit habe ich zuletzt gedacht: „Hier müsste sich was verändern!“ Und warum denkst Du, dass die Veränderung nicht passiert ist?
3. Wo haben in den letzten Jahren in deiner Arbeit Transformationen stattgefunden und siehst Du ein Muster, wie diese Transformationen gelungen sind?

Hänge die Notizen an einen sichtbaren Ort. Sie sind dein persönlicher Ausgangspunkt.

A.2.3 Tag 2 – Einstieg 2: Transformation verstehen

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Was hast du gestern über Transformation beobachten können?
2. Hast du Muster erkannt, warum einige Transformationen gelingen und andere scheitern?
3. Wann hast du dich das letzte Mal selbst verändert?

Lerntext: Das Feld-Prozess-Modell

Das Feld-Prozess-Modell besteht aus vier Phasen: Resonanz: wo wir mit dem Neuen konfrontiert sind, der Transformation, wo wir auf die äußeren Veränderungen eingehen müssen, indem wir uns selbst transformieren, der Kokreation, wo wir miteinander das Neue gestalten, das wir zukünftig sein wollen und die Kultivierung, in dem wir den neuen Zustand implementieren und leben.

Es gibt viele Transformationsmodelle. Die meisten bestehen aus mindestens den ersten drei Phasen: einem alten Zustand, einem Veränderungszustand, und einem zukünftigen Zustand. Es ist aber wichtig zu verstehen, dass auch der geregelte Zustand, die Stabilität, wichtig ist, um Transformation zu verstehen. Denn bei aller Lust am Neuen und vielleicht sogar an der Disruption: am Ende will Verwaltung einen stabilen Staat und eine stabile Gesellschaft unterstützen. Eine freie demokratische Gesellschaft braucht eine gut funktionierende, stabilisierende Verwaltung. In einer Welt, die aber dauerhaft in krisenhaften Umbrüchen ist, muss Verwaltung transformationsfit sein. Nicht um der Transformation willen, sondern um der Stabilität willen.

Mikroübung: Eine sich verändernde Welt

Nimm dir heute immer wieder Momente, um über folgende Fragen nachzudenken. Mach dir gerne Notizen:

1. Welche politischen und gesellschaftlichen Veränderungen haben meine Arbeit in den letzten Jahren direkt betroffen?
2. Welche äußeren Veränderungen haben uns aus dem Takt gebracht auf welche konnten wir gut reagieren?
3. Was haben wir uns angewöhnt zu machen, was längst nicht mehr gebraucht wird?

A.2.4 Tag 3 - Haltung

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Welche Transformationen kenne ich aus der Natur? Welche aus meinem privaten Leben? Welche aus meiner Arbeit?
2. Wie habe ich mich nach gelungenen Veränderungen gefühlt?

Lerntext: Haltung als Gestaltungskraft

Haltung ist das Fundament jeder Zusammenarbeit, ob bewusst oder unbewusst. Sie prägt, wie wir kommunizieren, wie wir führen, wie wir mit Widerständen umgehen. Wer Transformation

gestalten will, braucht nicht nur Methoden, sondern eine innere Ausrichtung, die diese Veränderung trägt.

In einer transformationsfitten Verwaltung ist Haltung kein persönlicher Luxus, sondern gemeinsames Arbeitsprinzip. Sie entsteht durch Selbstwahrnehmung, Austausch und Übung. Eine offene, reflektierte Haltung schafft Vertrauen, fördert Partizipation und stärkt die Resilienz in Veränderungsprozessen.

Diese Haltung lässt sich nicht in Regeln fassen, aber sie kann zur Kultur werden, wenn Menschen beginnen, sie sichtbar zu leben.

Mikroübung: Haltung in Aktion beobachten

Wähle heute drei kleine Situationen (z. B. beim E-Mail-Schreiben, in einem kurzen Gespräch, beim Zuhören in einer Runde). Halte für einen Moment inne und frage dich:

1. Mit welcher inneren Haltung bin ich gerade hier?
2. Welche Wirkung hat diese Haltung auf die Situation?
3. Notiere dir am Abend stichpunktartig, was du beobachtet hast. Gab es Veränderungen, wenn du bewusst präsent warst?

A.2.5 Tag 4 – Vision

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. In welchen Momenten habe ich gestern gespürt, dass meine Haltung wirksam war?
2. Was hat mir geholfen, präsent und offen zu bleiben, auch in fordernden Situationen?

Lerntext: Vision als innere Landkarte

Eine Vision zeigt nicht, was ist, sondern was möglich ist. Sie macht eine Lücke sichtbar zwischen der Gegenwart und einer wünschenswerten Zukunft. Genau das braucht Transformation. Denn ohne Vorstellung von einem besseren Zustand bleibt alles beim Alten.

In einer transformationsfitten Verwaltung ist Vision nicht Dekoration, sondern Navigationshilfe. Sie verbindet konkrete Herausforderungen mit langfristigem Denken. Sie wird nicht einmal formuliert, sondern immer wieder hinterfragt, geschärft, gelebt. Vision ist kein Luxus sie ist Notwendigkeit in komplexen Zeiten.

Mikroübung: Vision in einem Satz

Formuliere heute einen Satz, der deine persönliche Vision ausdrückt – bezogen auf deinen Wirkungskreis in der Verwaltung. Z. B.: „Ich möchte Räume schaffen, in denen Verwaltung als Ermöglichung erlebt wird.“ Sprich den Satz einmal laut aus. Hänge ihn sichtbar an deinen Arbeitsplatz. Achte über den Tag hinweg darauf, ob und wie er in dein Handeln einfließt.

A.2.6 Tag 5 – Gestaltung

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wie hat mein Vision-Satz heute mein Denken oder Handeln beeinflusst?
2. Gab es Momente, in denen ich ihn fast vergessen hätte? Gab es Momente, in dem er mich geleitet hat?

Lerntext: Gestaltung als tägliche Praxis

Gestaltung bedeutet nicht, alles neu zu erfinden. Viel häufiger zeigt sie sich in der bewussten Entscheidung, bestehende Muster zu durchbrechen aus einer anderen Haltung, mit anderen Fragen, in einem anderen Kontakt. Gestaltung fragt nicht: „Was darf ich tun?“, sondern: „Was ist hier möglich und für wen?“

In einer transformationsfitten Verwaltung ist Gestaltung nicht mehr Ausnahme, sondern Teil der Normalität. Mitarbeitende erleben sich als wirksam, als Einfluss nehmend, als Mitverantwortliche für neue Lösungen. Gestaltung wird zum gemeinsamen Arbeitsprinzip, nicht als Dauerinnovation, sondern als dialogisches Weiterdenken im Feld.

Mikroübung: Gestaltungsmoment erkennen und nutzen

Wähle heute eine kleine Situation, in der du normalerweise automatisch reagierst z. B. das Schreiben einer E-Mail, die Vorbereitung eines Gesprächs oder das Beantworten einer Rückfrage. Halte kurz inne und frage dich:

1. Wie könnte ich diesen Moment gestaltend nutzen?
2. Was würde es bedeuten, diesen Ablauf anders zu denken oder zu rahmen?

Dokumentiere abends, was du verändert hast und was es im Miteinander bewirkt hat.

A.2.7 Tag 6 – Prozesse

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wo habe ich gestern Gestaltung erlebt im Kleinen oder Großen?
2. Welche Routinen habe ich hinterfragt oder neu gesetzt?

Lerntext: Prozesskompetenz als Transformationskraft

Transformationsfitness zeigt sich nicht nur in der Entwicklung von Strategien, sondern in der Fähigkeit, Prozesse in ihrer Tiefe zu verstehen. Wer mit Prozessen dynamisch, souverän und flexibel agieren kann, erkennt ihre impliziten Logiken, ihr emotionales Klima, ihre sozialen Muster.

In einer transformationsfitten Verwaltung bedeutet das: Mitarbeitende können Prozesse erleben und Prozesse sind die Grundlage für gemeinsames Handeln und Gestalten. Aus Prozessen können neue Strukturen entstehen, aber Strukturen können Prozesse nicht zwingen. Wenn wir den Prozessen Raum geben und von ihnen lernen, können sie uns helfen, neue Strukturen und Verfahren zu finden, die besser funktionieren als die, die uns heute nur noch behindern.

Mikroübung: Prozess beobachten, Feld erkennen

Wähle heute einen Prozess aus deinem Alltag (z. B. das Abstimmen eines Dokuments, das Einladen zu einem Meeting, das Rückmelden an eine andere Stelle). Beobachte ihn in seiner Tiefe:

1. Wer ist beteiligt sichtbar oder unsichtbar?
2. Wo stockt es und woran könnte das liegen?
3. Was wird nicht gesagt aber mitverhandelt?

Notiere abends drei Beobachtungen: Was sagt dieser Prozess über das Feld, in dem du arbeitest?

A.2.8 Tag 7 – Resonanz

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Welche Prozesse habe ich gestern bewusster wahrgenommen?
2. Wo habe ich gespürt, dass sich unter der Oberfläche mehr bewegt, als wir bewusst ansprechen?

Lerntext: Resonanz als Kulturqualität

Resonanz verändert die Qualität von Arbeit. Sie macht Besprechungen sinnvoll, Konflikte fruchtbar, Beteiligung lebendig. Resonanz heißt: Menschen fühlen sich gesehen. Und nur wer gesehen wird, kann Verantwortung übernehmen.

In einer transformationsfitten Verwaltung ist Resonanz kein Extra sie ist Grundlage. Sie wird gepflegt in Gesprächsformaten, in Haltung, in der Architektur von Meetings. Sie zeigt sich in kleinen Momenten: ein echtes Zuhören, eine Rückfrage, ein sichtbares Innehalten.

Resonanz ist nicht immer angenehm. Sie bedeutet auch, Spannungen wahrzunehmen, Unterschiedlichkeit auszuhalten und nicht gleich Lösungen zu präsentieren. Aber genau das ist ihre Stärke: Sie macht das Feld weit, damit Neues entstehen kann.

Mikroübung: Resonanzraum öffnen

In einem Gespräch heute:

1. Höre aktiv zu, ohne zu unterbrechen.
2. Nimm etwas war und lasse es an dich heran, ohne zu urteilen.
3. Spiegle anschließend das, was du wahrgenommen hast, ohne es zu bewerten.
4. Achte auf den Moment, in dem sich etwas verändert – in der Atmosphäre, im Blickkontakt, im Gesagten.

Notiere dir abends: Was ist entstanden durch deine Resonanz?

A.2.9 Tag 8 – Beziehungen

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. In welchen Momenten habe ich gestern echte Resonanz gespürt?
2. Welche Rolle spielten bestehende Beziehungen dafür?

Lerntext: Beziehungen als soziale Infrastruktur

Beziehungen sind das unsichtbare Betriebssystem jeder Organisation. Wenn sie tragfähig sind, läuft vieles von selbst. Wenn sie gestört sind, wird jedes Vorhaben zäh. In transformationsfähigen Verwaltungen wird Beziehungsarbeit nicht delegiert, sie wird Teil der professionellen Kultur.

Das heißt: Räume schaffen, in denen Begegnung möglich ist. Feedbackformate etablieren, die Vertrauen stärken. Leitung, die nicht nur Aufgaben verteilt, sondern Verbindung hält. Und eine Haltung, die Unterschiedlichkeit nicht als Problem, sondern als Ressource versteht.

In komplexen Feldern braucht es Menschen, die Beziehung gestalten können bewusst, empathisch, mit Konfliktfähigkeit. Das ist kein „Zusatz“, sondern eine Kernkompetenz.

Mikroübung: Eine Beziehung stärken

Wähle heute eine Person aus deinem Arbeitsumfeld, zu der du aktuell wenig oder angespannten Kontakt hast, aber bei der du spürst: Eine bessere Beziehung könnte unsere Arbeit erleichtern.

1. Begrüße sie bewusst, frage nach ihrem Standpunkt.
2. Höre zu, ohne zu bewerten.
3. Nimm dir fünf Minuten mehr Zeit, als du es sonst tun würdest.
4. Finde einen gemeinsamen Anknüpfungspunkt für einen persönlichen Moment.

Notiere dir abends: Was ist entstanden? Was ist noch offen?

A.2.10 Tag 9 – Verletzlichkeit

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wo habe ich gestern eine tiefere Beziehung zugelassen als sonst?
2. Wo habe ich ein Beziehungsangebot gemacht oder eins angenommen?
3. Welche Beziehungen haben sich stabil und sicher angefühlt?
4. Wo steht einer tieferen Beziehung etwas im Weg und was könnte ich dagegen unternehmen?

Lerntext: Verletzlichkeit als Führungs- und Beziehungspraxis

Verletzlichkeit verändert die Art, wie wir zusammenarbeiten. Sie unterbricht das Spiel von Fassade und Kontrolle und ersetzt es durch ein Miteinander, das auf Echtheit und Vertrauen basiert.

In transformationsfähigen Verwaltungen wird Verletzlichkeit kultiviert: durch psychologische Sicherheit, durch offene Fehlerkultur, durch Räume, in denen nicht nur Ergebnisse, sondern auch Lernprozesse sichtbar werden.

Besonders Führungspersonen haben hier eine Schlüsselrolle. Wenn sie sich zeigen, entsteht ein Klima, in dem auch andere den Mut finden, sich einzubringen mit allem, was sie sind. Denn Vertrauen bedeutet auch: Kontrolle bewusst loslassen. Entscheidungen im Team treffen. Wissen teilen. Konflikte ehrlich ansprechen. Das ist anspruchsvoll, aber es ist der Weg zu einer resilienten Verwaltungskultur.

Mikroübung: Sich verletzlich zeigen

Wähle heute eine Situation, in der du sonst eher kontrolliert oder distanziert wärst und öffne dich bewusst ein kleines Stück:

1. Teile eine Unsicherheit.
2. Frage nach ehrlichem Feedback.
3. Sag, was dich bewegt ohne Abwehr.
4. Kommuniziere dein Zutrauen offen.

Notiere dir abends: Was hat sich verändert - in dir, im Feld, in der Beziehung?

A.2.11 Tag 10 – Reflexion

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wo habe ich gestern gespürt, dass meine Verletzlichkeit etwas geöffnet und Vertrauen geschaffen hat?
2. Was habe ich über mich oder andere neu verstanden, in dem ich mich nicht nur geschützt, sondern auch geöffnet habe?

Lerntext: Reflexion als Grundlage transformativer Praxis

Reflexion ist die Praxis, durch die Erfahrung zu Lernen wird. Ohne sie bleiben Muster unsichtbar, Fehler ungenutzt, Potenziale verborgen. Sie bedeutet, das eigene Denken, Handeln und Fühlen zu beobachten – nicht zur Kontrolle, sondern zur Erweiterung der Möglichkeiten.

In transformationsfähigen Verwaltungen wird Reflexion nicht an den Rand gedrängt, sondern ins Zentrum gestellt: durch Check-ins, Auswertungsgespräche, Supervision oder kollegiale Formate. Es entstehen Räume, in denen Menschen ihre Erfahrungen teilen, Fragen stellen und Hypothesen entwickeln können.

Reflexion ist auch politisch: Sie eröffnet neue Perspektiven, macht Machtverhältnisse sichtbar, ermöglicht neue Formen von Verantwortung. Sie schafft Resonanzräume, in denen kollektives Lernen möglich wird – und damit auch kollektives Handeln.

Mikroübung für den Tag: Mini-Reflexion im Team initiieren

Wähle heute ein Treffen, ein Gespräch oder einen Moment der Zusammenarbeit. Stelle am Ende eine kleine Reflexionsfrage z. B.:

1. Was hat heute gut funktioniert und warum?
2. Wo war Spannung spürbar und was könnten wir daraus lernen?

Notiere dir abends: Was ist durch diese Frage entstanden - in dir, im Team, im Gespräch?

A.2.12 Tag 11 – Lernen

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

Wozu hat die kleine Reflexionsübung geführt? Welche Erkenntnisse und Reaktionen gab es? Hast Du eine eigene Reflexionsroutine, zu der du andere einladen kannst, vielleicht sogar Vorgesetzte?

Lerntext: Lernen als Praxis im Wandel

Lernen bedeutet, beweglich zu bleiben. In einer Welt, die sich ständig verändert, wird Lernen zur zentralen Ressource für Individuen und Organisationen. Doch Lernfähigkeit ist kein Zufall. Sie entsteht aus Haltung, Struktur und Beziehung.

In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Lernen eingebettet: in Arbeitsprozesse, in Führung, in Kultur. Es gibt feste Formate zum Wissensaustausch. Fehler werden nicht vertuscht, sondern geteilt. Lernen ist sichtbar und gewollt.

Lernen bedeutet auch, alte Gewissheiten loszulassen. Das kann verunsichern. Aber es ist auch befreiend: Es erlaubt uns, neue Denkweisen zu entwickeln, mit Unsicherheit umzugehen und wirklich zuzuhören.

Mikroübung: Lernmoment erkennen

Achte heute bewusst auf einen Moment, in dem du etwas nicht weißt, etwas missverstehst oder etwas Neues entdeckst.

1. Halte inne: Was lerne ich gerade über mich, über andere, über unser System?

Teile diesen Lernmoment mit einer Kolleg*in in einem kurzen Gespräch, einer Mail oder einem Notizzettel.

Notiere dir abends: Was hat sich durch diesen Moment verändert?

A.2.13 Tag 12 – Mut

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Was war der wichtigste Lernmoment gestern und wie ist er entstanden?
2. Wie lerne ich am besten? Wie kann ich dafür sorgen, dass ich gut lerne?

Lerntext: Mut als kollektive Haltung

Mut ist nicht nur eine persönliche Eigenschaft. Mut ist eine soziale Praxis. In einer transformationsfitten Verwaltung wird Mut bewusst ermöglicht durch Vertrauen, durch Resonanz, durch sichere Experimentierräume. Mut braucht Anerkennung nicht für Heldentum, sondern für Verletzlichkeit.

Mut bedeutet, Spannungen nicht zu vermeiden, sondern zu bearbeiten. Konflikte nicht zu deckeln, sondern auszuhalten. Fehler nicht zu verstecken, sondern zu nutzen. Das ist anstrengend, aber es ist die Grundlage für wirkliche Veränderung.

Optimismus ist dabei kein naives "Wird schon werden", sondern ein Ausdruck von Verantwortung: die Welt nicht hinzunehmen, wie sie ist, sondern an ihr zu arbeiten. Mut und Optimismus zusammen machen Verwaltung nicht leichtsinnig, sondern handlungsfähig.

Mikroübung: Eine mutige Geste

Wähle heute bewusst eine kleine mutige Handlung z. B.:

1. Ein*e Kolleg*in um Feedback bitten, das du sonst meidest.
2. Eine offene Frage stellen, auch wenn sie unangenehm ist.
3. Einen neuen Gedanken in ein vertrautes Format einbringen.
4. Beobachte: Was geschieht dadurch? Bei dir und bei anderen?

Notiere dir abends: Was hat sich durch diesen Schritt verändert?

A.2.14 Tag 13 – Unsicherheit

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Womit warst du gestern mutig und wie hat sich das angefühlt?
2. Hat sich durch deinen Mut etwas verändert, haben sich andere anders zu dir verhalten?

Lerntext: Unsicherheit als schöpferische Kraft

Unsicherheit gehört zur Transformation wie das Atmen zur Bewegung. Wer Wandel gestalten will, muss lernen, mit Nichtwissen präsent zu bleiben. Das bedeutet: eigene Routinen zu hinterfragen, eigene Bewertungen zu beobachten und mit Offenheit auf andere zuzugehen.

In einer transformationsfitten Verwaltung wird Unsicherheit benennbar. Sie wird nicht kaschiert oder beschämt, sondern exploriert. Teams nutzen Check-ins, um Spannungen und

offene Fragen zu teilen. Führungspersonen schaffen Räume, in denen Zwischentöne erlaubt sind, statt nur Lösungen.

Unsicherheit öffnet die Tür für Innovation – wenn wir bereit sind, mit ihr zu tanzen, statt gegen sie zu kämpfen.

Mikroübung: Unsicherheit ansprechen

Wähle heute eine Situation, in der du dich normalerweise unsicher fühlst – z. B. in einer Besprechung, bei einer Entscheidung, in einem Gespräch.

1. Benenne die Unsicherheit offen: „Ich merke, dass ich hier gerade nicht sicher bin, was richtig ist.“
2. Lade andere ein, sich anzuschließen oder Perspektiven zu teilen.

Notiere dir abends: Was hat sich verändert, als du die Unsicherheit sichtbar gemacht hast?

A.2.15 Tag 14 – Krise

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wo habe ich gestern Unsicherheit erlebt und wie bin ich damit umgegangen?
2. Habe ich das Nichtwissen benannt oder vermieden?
3. Welche Wirkung hatte es, Unsicherheit sichtbar zu machen im Team, im Prozess, bei mir selbst?

Lerntext: Krisen als Möglichkeitsräume

Krisen unterbrechen. Sie zeigen, dass das Gewohnte nicht mehr funktioniert. In einer Verwaltung, die auf Stabilität ausgerichtet ist, kann das wie ein Kontrollverlust wirken. Doch genau hier beginnt Transformation: in der Bereitschaft, das Alte loszulassen und sich dem Neuen zuzuwenden, noch bevor es klar ist.

Krisen fordern Präsenz. Sie lassen sich nicht „managen“, sondern nur gemeinsam durchschreiten. Eine transformationsfähige Verwaltung entwickelt Haltung und Struktur für diesen Weg: klare Rollen, offene Kommunikation, lernfähige Führung.

Krisen zeigen auch, wie resilient eine Organisation ist: nicht im Sinne von Robustheit, sondern im Sinne von Wandlungsfähigkeit. Wer in der Krise Beziehung hält, Resonanz ermöglicht und Gestaltung nicht aufschiebt, schafft Vertrauen. Und aus Vertrauen entsteht Zukunft.

Mikroübung: Minikrise als Lernmoment

Achte heute bewusst auf eine kleine Krise: ein Missverständnis, ein Entscheidungsstau, eine Frustration.

1. Was ist dein erster Reflex? Kontrolle, Rückzug, Schuldfrage?
2. Halte kurz inne. Was will die Situation dir zeigen?
3. Teile deine Beobachtung mit eine*r Kolleg*in. Nicht als Vorwurf, sondern als Einladung zur Klärung.

Notiere dir abends: Was war die eigentliche Botschaft dieser Krise?

A.2.16 Tag 15 – Verantwortung

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wann habe ich gestern eine Krise, ob groß oder klein erlebt?
2. Was hat sie in mir ausgelöst – Abwehr, Rückzug, Kontrolle oder Präsenz?
3. Welche neue Möglichkeit wurde durch diesen Moment sichtbar?

Lerntext: Verantwortung als Beziehungsgeschehen

Verantwortung beginnt nicht mit Kontrolle, sondern mit Aufmerksamkeit. Wer Verantwortung übernehmen will, muss zuerst wahrnehmen: Was geschieht? Wer ist betroffen? Welche Wirkung hat mein Handeln oder mein Schweigen?

In transformationsfähigen Verwaltungen wird Verantwortung nicht nur verteilt, sondern verhandelt. Sie wird sichtbar gemacht durch Rollen, durch Dialog, durch gemeinsame Reflexion. Führung wird dabei nicht zum Alleinverantwortlichen, sondern zum Gastgeber von Verantwortung.

Verantwortung braucht auch Struktur: klare Rollen, transparente Prozesse, aber auch kulturelle Muster, die Mut belohnen und Fehler als Lernchance sehen. Verantwortung heißt aber auch: Nein sagen können, Grenzen benennen und Verantwortung teilen zu können.

Mikroübung: Verantwortung bewusst übernehmen

Wähle heute eine Situation, in der etwas offen bleibt: ein Prozess, eine Entscheidung, eine Spannung.

1. Frage dich: Welche Verantwortung kann ich hier übernehmen?
2. Sprich das offen aus z. B.: „Ich kümmere mich um den nächsten Schritt.“ Oder: „Ich übernehme die Klärung.“

Notiere dir abends: Was hat sich dadurch verändert – in dir, im Team, im Prozess?

A.2.17 Tag 16 – Führung

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wo habe ich gestern erlebt, dass jemand Verantwortung übernommen hat: bewusst und spürbar?
2. Welche Wirkung hatte das auf die Situation und auf mich?
3. Wo hätte ich selbst Verantwortung übernehmen können und was hat mich vielleicht zurückgehalten?

Lerntext: Führung als Halten von Komplexität

Führung ist in der Transformation keine technische Funktion, sondern eine kulturelle Praxis. Sie beginnt mit Präsenz: dem aufmerksamen Wahrnehmen dessen, was im Feld geschieht. Sie erfordert Haltung: Klarheit, Demut, Mut zur Entscheidung – und zur Nichtentscheidung. Und sie wirkt relational: durch Kommunikation, durch Resonanz, durch das Halten von Spannungen.

Transformationsfähige Verwaltungen entwickeln neue Führungsmodelle: verteilte Rollen, geteilte Verantwortung, klare Rhythmen und Räume für kollektive Orientierung. Führung ist

dort nicht mehr Status, sondern Dienst am Prozess. Eine gute Führungskraft ist nicht die mit den besten Antworten – sondern die mit den besten Fragen.

Mikroübung: Führung ermöglichen

Wähle heute eine Situation, in der du normalerweise nicht führst, aber wahrnimmst, dass Führung gebraucht wird.

1. Frage dich: Was braucht das Feld? Orientierung? Raum? Klärung?
2. Geh einen kleinen Schritt: Stelle eine klärende Frage, lade zum Innehalten ein, gib Feedback oder übernimm kurz eine Moderation.

Beobachte: Was hat sich durch dein Tun im Feld verändert?

A.2.18 Tag 17 – Transparenz

5-Minuten-Reflexion

1. Wo habe ich gestern erlebt, dass jemand Führung übernommen hat – bewusst oder durch Präsenz?
2. Wie wurde dadurch Orientierung oder Bewegung im Team möglich?
3. In welchem Moment habe ich selbst Verantwortung für den Prozess übernommen – oder sie vielleicht abgegeben?

Lerntext: Transparenz als Beziehungspraxis

Transparenz ist mehr als Information. Sie ist eine Qualität des Umgangs – mit Wissen, mit Macht, mit Erwartungen. Sie zeigt sich darin, wie Entscheidungen vorbereitet werden, wie Rückmeldungen gegeben werden, wie Fehler kommuniziert werden.

Eine transformationsfähige Verwaltung pflegt Transparenz aktiv: Sie dokumentiert nicht nur, sie erzählt. Sie begründet nicht nur, sie öffnet Dialoge. Und sie macht sichtbar, wo Räume für Mitgestaltung sind und wo nicht.

So entsteht eine Kultur, in der Vertrauen wachsen kann. Weil sichtbar wird, worauf Entscheidungen beruhen. Weil nachvollziehbar ist, wer warum handelt. Und weil klar wird, wie man sich beteiligen kann.

Mikroübung: Etwas transparent machen

Wähle heute eine Entscheidung, ein Vorhaben oder eine Beobachtung, die du bislang zurückgehalten hast und teile sie bewusst mit Kolleg*innen:

1. Erkläre deine Intention.
2. Zeige die zugrundeliegenden Informationen.
3. Lade zur Rückmeldung oder Ergänzung ein.

Notiere dir abends: Wie hat dein Umfeld reagiert? Was wurde dadurch möglich?

A.2.19 Tag 18 – Spiel

5-Minuten-Reflexion

1. Was ist gestern passiert, als du mal ganz transparent warst?
2. Wie ist deine Intention, deine innere Agenda aufgenommen worden. War sie den anderen neu oder hatten die schon längst ihre Vermutungen?
3. Womit kannst du auch künftig transparenter sein und wo schützt du dich unnötigerweise?

Lerntext: Spielen als Praxis des Möglichen

Spielen ist der Modus, in dem wir Zukunft proben können, ohne sie gleich festzuschreiben. Es ist ein Zwischenraum zwischen Ernst und Möglichkeit, zwischen Regel und Freiheit. In Organisationen, die Veränderung ernst nehmen, ist Spielen keine Ablenkung, sondern ein strategisches Werkzeug.

Spielen erlaubt Perspektivwechsel: durch Rollentausch, durch Hypothesen, durch das bewusste Verlassen des Bekannten. Es schafft emotionale Zugänge zu komplexen Fragen – und aktiviert die Kreativität aller Beteiligten. In einem Spielfeld begegnen sich Menschen anders: weniger defensiv, offener, mutiger.

Eine transformationsfähige Verwaltung versteht Spielen als kollektive Intelligenzpraxis: Sie schafft Spielräume, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn. Und sie nimmt ernst, was im Spiel entsteht.

Mikroübung: Etwas spielerisch tun

Wähle heute eine alltägliche Aufgabe z. B. ein Protokoll, eine Rückmeldung, ein Gespräch und nimm dir vor, sie spielerisch zu gestalten:

1. Ändere das Format. Benutze eine ungewöhnliche Sprache. Nutze Bilder statt Listen.
2. Oder schlage in einem Termin eine ungewöhnliche Idee vor: Nicht, um sie durchzusetzen, sondern um neue Perspektiven zu öffnen.

Notiere dir abends: Was hat sich durch diese kleine Irritation verändert in dir, im Team, im Denken?

A.2.20 Tag 19 – Transfer 1: Spielzüge und Werkzeuge

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Wo habe ich gestern spielerisch gearbeitet und was hat das verändert?
2. Welche Idee aus dem Spielmodus hat sich als besonders wirksam erwiesen?
3. Wo war ich noch zu sehr im alten Modus und warum?

Lerntext: Vom Training zum Spielfeld

Transformation braucht Praxis. Nicht als Ausnahme, sondern als Alltag. Der Werkzeugkasten ist dafür dein Begleiter: eine Sammlung erprobter Methoden, Formate und Tools, die Veränderung konkret machen.

Doch kein Werkzeug wirkt allein. Es braucht Kontext, Haltung, Beziehung. Deshalb beginnt der Transfer nicht im Werkzeug, sondern in dir: In deiner Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. In deinem Mut, neue Spielzüge auszuprobieren. In deinem Vertrauen, dass andere mitziehen werden.

In transformationsfähigen Verwaltungen wird Transfer gestaltet: durch Lernräume, kollegiale Reflexion, geteilte Rituale. Neue Praktiken werden sichtbar gemacht nicht zur Kontrolle, sondern zur Inspiration.

Mikroübung: Einen Spielzug wählen und anwenden

Stöbere heute in unserem Werkzeugkasten oder nutze eine Methode, die dir woanders begegnet ist.

1. Wähle ein Element aus: z. B. eine Moderationsmethode, eine Fragetechnik, ein Canvas.

2. Plane konkret, wo du sie einsetzen wirst heute oder morgen oder während deines nächsten Projekts.

Tu es und beobachte, was sich verändert.

A.2.21 Tag 20 – Transfer 2: Kultivierung

5-Minuten-Reflexion (vor Beginn)

Mache dir gerne Notizen in einem dafür vorgesehenen Notizbuch:

1. Hast du dir gestern ein Werkzeug ausgesucht hast du schon damit gearbeitet oder es vorbereitet?
2. Was unterstützt Dich, ins Handeln zu kommen und was erschwert es?

Lerntext: Kultivierung als Praxis der Pflege

Kultivierung ist mehr als Verstetigung. Es ist eine Form der Fürsorge: für neue Ideen, für tragende Beziehungen, für sich entwickelnde Prozesse. Sie verlangt Aufmerksamkeit und die Bereitschaft, Verantwortung für das Feld auch nach dem Aufbruch zu übernehmen.

Transformationsfähige Verwaltungen bauen Strukturen auf, die Kulturentwicklung ermöglichen: Regelmäßige Reflexionsräume, Lernzirkel, Patenschaften für neue Spielzüge, Rituale der Selbstvergewisserung. Sie fragen nicht nur: Was tun wir? Sondern: Was trägt unser Tun langfristig?

Kultivierung macht Transformation anschlussfähig. Sie schafft Vertrauen, weil sie Wandel nicht als Ausnahme, sondern als Teil der gemeinsamen Praxis zeigt.

A.3 Toolkit Transformationsfitte Verwaltung

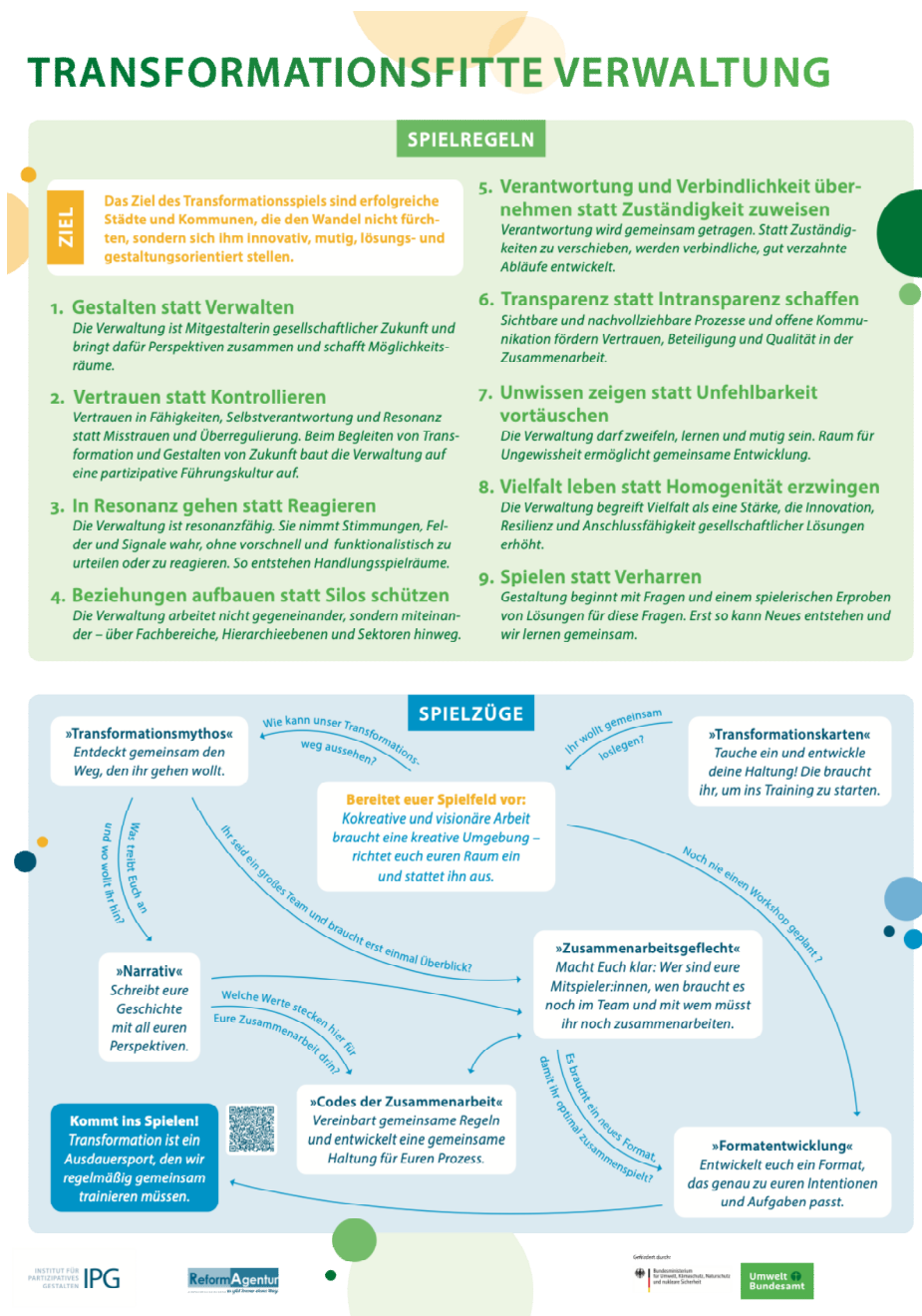
Im Folgenden findet sich das Toolkit „Transformationsfitte Verwaltung“, welches auf der Communityplattform unter dem Reiter „Spielzüge“ über den folgenden Link heruntergeladen werden kann: <https://t1p.de/jn3b0>

Jeder Spielzug besteht aus einem Methodenblatt sowie entsprechenden Canvases.

A.3.1 Überblicksplakat

Das Plakat zeigt einmal die Spielregeln, sowie alle Spielzüge, die im Toolkit enthalten sind.

Abbildung 5: Überblicksplakat zur „Transformationsfitte Verwaltung“



Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, Reform Agentur

A.3.2 Spielzug 1 Pop-up-Räume: Methodenblatt und Canvas

Pop-up-Räume



Bild: KI generiert

WARUM

Transformation braucht Reflexions-Zeit-Räume. D.h. einen festen Rhythmus an Reflexionsschleifen. Ideal ist, wenn dies in speziellen Räumen stattfindet: Sei es in festen, entsprechend eingerichteten Transformationsräumen oder kostengünstiger und flexibler z.B. in Pop-up-Zelten.

Traditionelle Verwaltungsstrukturen und -gebäude sind oft starr und unflexibel, was ihre Transformationsfähigkeit hemmt. Ein klassisches Verwaltungsgebäude mit langen Fluren und Einzelbüros ist nicht geeignet für agiles, lernendes und kooperatives Arbeiten. Die Verwaltung muss ihre Arbeitsweise agil an die sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen anpassen können. Der Raum selbst wird als "dritter Pädagoge" verstanden: Ein bewusst gestalteter Raum ist nicht nur ein Behälter, sondern wirkt selbst pädagogisch, indem er Wahrnehmung, Handlung und Beziehungen strukturiert und bestimmte Praktiken fördert (z.B. Austausch, Reflexion). Auch für unterschiedliche Sportarten braucht es ja jeweils das passende Spielfeld, welches vor einem Spiel hergerichtet werden muss.

Spezielle Transformationsräume als temporäre, agile Reflexions- und Trainingsräume helfen Verwaltungen ihre Transformations- und Lernprozesse immersiver erleben zu können. Sie signalisieren Ernsthaftigkeit und Offenheit zugleich, erhöhen eine kreative Kooperationskultur und fördern „Out-of-the-Box“-Denken. Sie ermöglichen es, bestehende, starre Verwaltungs- und Workshop-Settings kurzfristig und kostengünstig in agile, reflexive Umgebungen zu verwandeln.

Um einen solchen Raum einfach umzusetzen und ohne an die bauliche Struktur gehen zu müssen, gibt es unterschiedliche Varianten. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden Pop-Up-Räume mit einfachen Zelten getestet.

WIE

Die Methode besteht aus der räumlichen Einrichtung eines offenen, informellen Lernraums vorerst nur temporärer Pop-Up-Raum. Teilnehmende tauchen für kurze, klar strukturierte Arbeitsphasen in kleine Pop-up-Zelte oder -Muscheln ein, um in ungewohnter Haltung und Umgebung fokussiert an konkreten Transformations-Design-Challenge zu arbeiten. Wechselnde Gruppenphasen innerhalb und außerhalb der Zelte schaffen einen ständigen Wechsel zwischen Tiefenarbeit und kollektiver Reflexion.

Für die Bespielung dieser Räume sind „Hosts“ oder „Facilitatoren“ (z. B. Scrum Master, Transformationslotsen) notwendig, die die Prozesse moderieren. Idealerweise sind diese Teams transsektoral zusammengesetzt, um die Vielfalt der Stadt abzubilden und externes Know-how einzubinden.

Wenn ihr mit Pop Up Zelten arbeiten wollt, sind Strandmuscheln eine einfache und gute Variante. Diese können innerhalb von Räumen (z.B. Ratssaal, Besprechungszimmer) oder im Freien (z.B. Innenhof) aufgestellt werden.

Ein Setting sollte bewusst „nicht-administrativ“ gestaltet sein, um Hierarchiegrenzen aufzuweichen und einen offenen Denkraum zu schaffen. Dies kann durch Teppiche, Sitzkissen, Bilder an den Zeltwänden und Snacks unterstützt werden. Im Inneren der Zelte werden kokreative Methoden zum Ermitteln der Transformationsdramaturgie angewendet, um die tiefere Bedeutung von Wandel greifbar zu machen. Das Zelt unterstützt den Perspektivwechsel und ermöglicht geschützte Kommunikation auf Augenhöhe. Die ungewohnte Sitzposition am Boden kann dabei das „Out-of-the-Box“-Denken fördern und die Teilnehmer dazu anregen, schneller zum Punkt zu kommen.

Die Durchführung erfolgt in kurzen, klar strukturierten Arbeitsphasen in denen Kleingruppen (2-4 Personen pro Zelt) fokussiert an konkreten Werkstücken arbeiten. Diese Zelt-Phasen wechseln sich mit kollektiven Reflexionsphasen im Außenbereich ab, um Ergebnisse zu präsentieren und zu diskutieren.

Das Zelt kann immer wieder an wechselnden Orten (z.B. vor dem Büro der Amtsleitung, neben der Poststelle, in der Kantine) aufgestellt werden, um die Sichtbarkeit und Akzeptanz der Transformation im Verwaltungsalltag zu erhöhen.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Mitarbeitende aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft.	Bis zu 20 Personen in Kleingruppen von 3-4 Personen	2-3 h zuzüglich Vor- und Nachbereitung	Workshopraum oder geschützter Ort im Freien	Mit allen weiteren Spielzügen, sowie mit dem Fitnesstraining kombinierbar.

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Studierende. Bürgerschaft und externe Partner sind ebenfalls relevante Akteure				

VORBEREITUNG

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen

DRUCKE	ANZAHL
Je nach Methode	
WEITERES MATERIAL	ANZAHL
Pop-Up Zelte	Ein Zelt pro Kleingruppe à 3-4 Personen
Sitzkissen oder Bodenmatten	Eine pro Person
Moderationsmaterialien (Stifte, Moderationskarten, Klebeband, Klebepunkte, Flipcharts und Pinnwand)	
Kreativmaterial (Knete, Playmobil, Lego)	

Wählt einen Raum: Mit etwas Einsatz kannst du jeden Raum für kreative Arbeit nutzen: Besprechungsraum, leerstehende Ladenfläche (Pop-up-Store), Rathaus-Treppenhaus, Außenhof. Workshopraum im Rathaus, leerstehende Gewerbefläche, Innenhof oder multifunktionaler Nebenraum.

Bringt Menschen zusammen: Die Teilnehmenden ergeben sich aus deinem Projekt: Mitarbeitende aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Studierende.

Überlegt euch den Inhalt und Ablauf eurer Session, damit ihr den Einsatz der Pop-Up-Zelte gut mit einplanen könnt. Überlegt euch dabei bewusst welche Teile des Workshops in den Zelten stattfinden sollen und welche außerhalb. Baut die Zelte auf und ordnet sie so an, dass alle Gruppen genug Platz haben und sich akustisch nicht stören.

DURCHFÜHRUNG

Im Folgenden am Beispiel der Arbeit in Pop-up-Zelten mit dem Spielzug „Transformationsmythos“:

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einstimmung Gebt eine kurze Einführung in den Workshop. Erläutert dabei gerne, warum heute in den PopUp Zelten gearbeitet wird und welche Intention diese haben. Greift dabei auf die Texte unter „Wie“ und „Warum“ zurück.	20 min
2.	Arbeitsphase 1 im Zelt – Erkunden Die Kleingruppen begeben sich für die erste Phase der Arbeit mit dem Werkstück in die Zelte und arbeiten dort den ersten Durchgang aus.	30 min
3.	Reflexionspause – Schulterblick Die Gruppe trifft sich im Plenum außerhalb der Zelte und reflektiert die ersten Erkenntnisse aus der Arbeit in den Zelten gemeinsam.	20 min
4.	Arbeitsphase 2 im Zelt – Vertiefen Für die zweite Runde könnt ihr je nach Formatgestaltung überlegen, ob die Gruppen wieder in das gleiche Zelt gehen oder rotieren – ähnlich wie bei einem World-Café.	30 min
5.	Übersicht Nehmt euch in der Gesamtgruppe Zeit für einen Rundgang entlang der Zelte und stellt euch die Ergebnisse und Kernerkenntnisse an den jeweiligen Zelten vor.	30 min
6.	Auswertung Reflektiert die Ergebnisse gemeinsam und stimmt die nächsten Schritte ab. Genauer dazu im Methodenblatt zum Spielzug Transformationsmythos. Reflektiert auch gemeinsam, welchen Effekt die Arbeit in den Zelten hatte. Was nehmt ihr daraus mit?	20 min

NACHBEREITUNG

Dokumentiert das Setting mit den Zelten gerne fotografisch, wenn ihr eine Fotodokumentation erstellt. Die Ergebnisse aus den Werkstücken sollten digitalisiert festgehalten werden.

A.3.3 Spielzug 2 Transformationsmythos: Methodenblatt und Canvas

Transformationsmythos



Bild: KI generiert

WARUM

Die Methode Transformationsmythos lädt dazu ein, das Eigentliche von Transformation zu erkennen – jenseits bloßer Optimierung oder kurzfristiger Anpassung. Transformation beginnt dort, wo bestehende Formen, Regeln und Denkweisen nicht mehr tragen, und erfordert den Mut, Strukturen radikal zu hinterfragen und neu zu entwerfen. Sie ist kein Reparaturmodus, sondern ein kokreativer Umbau der Art und Weise (Form), wie man zusammenarbeitet: Wie bei der Metamorphose einer Raupe zum Schmetterling, so gestaltet Transformation Prozesse und Strukturen so um, dass der eigentliche Auftrag und Zweck sich weiterhin entfaltet.

Mit der Methode wird dieser tiefere Kern sichtbar und bearbeitbar: Warum müssen wir aufbrechen? Was blockiert uns wirklich? Welche neue Ordnung braucht es? Und wie können wir nicht nur resilient, sondern wirklich „transformationsfit“ werden – also vorausschauend, lernbereit und formveränderungsfähig?

Der Transformationsmythos bietet einen narrativen und systemischen Rahmen, in dem Gruppen ihre eigene Geschichte des Wandels erzählen, reflektieren und in konkrete Aufgaben übersetzen können. Die Methode schafft Klarheit über Brüche, Übergänge und Möglichkeiten – und verleiht der oft abstrakten Idee von Transformation eine nachvollziehbare Form. Sie hilft dabei, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern als Ausgangspunkt für ein neues Miteinander zu begreifen.

WIE

Die Methode basiert auf der Exodus-Dramaturgie, einem über Jahrtausende tradierten Erzählmuster, das Übergänge, Krisen und Erneuerung beschreibt. Dieses wird genutzt, um

kollektive Veränderungsprozesse nachvollziehbar und gestaltbar zu machen. Sie eignet sich besonders in Kontexten, wo bisherige Versuche des Wandels an ihre Grenzen stoßen – etwa in Kommunen und Verwaltungen, die sich mit gesellschaftlichem Wandel und Polykrisen konfrontiert sehen. Durch den Einsatz von Symbolarbeit, kollektiver Reflexion und strategischer Ableitung fördert die Methode nicht nur ein gemeinsames Verständnis von Transformation, sondern auch einen handlungsleitenden Rahmen für Veränderungsprozesse.

Die Methode kombiniert zwei Ebenen: (1) das narrative Verständnis der eigenen Transformationsgeschichte mit Hilfe zentraler Stationen (Herkunft, Bewährung, Erfüllung) und (2) die Ableitung strategischer Aufgabenfelder entlang von 13 systemischen Veränderungsbegriffen (von Reaktualisieren bis Revitalisieren).

Durch das Arbeiten mit Bildern und Analogien entsteht eine gemeinsame Sprache des Wandels. Die Methode ist analog, visuell, kokreativ und lässt sich gut in Strategieklausuren integrieren.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Change-Teams, Transformationsbegleiter*innen, Projektleitungen, Beteiligungsformate, Bildungsakteur*innen	12-50 Personen – Arbeit in Kleingruppen von 3-5 Personen sinnvoll	3 h	Raum mit einer kreativen Arbeitsatmosphäre und Möglichkeiten für Kleingruppen	• Formatentwicklung • Codes der Zusammenarbeit

VORBEREITUNG

DRUCKE	ANZAHL
Werkstück Transformationsmythos	1x in A1 oder bei Kleingruppenarbeit 1x pro Kleingruppe
WEITERE MATERIALIEN	ANZAHL
Stifte	Pro Teilnehmenden einen
Post It's	Ein Block pro Kleingruppe
Knete	Ein Paket zum modellieren

Überlege dir vorab für welches Thema oder für welche Fragestellung ihr einen Transformationsmythos erarbeiten wollt und bereite eine kurze Einführung zum Thema vor. Setze dich außerdem mit den Begriffen der Transformation und des Exodus-Mythos auseinander. Durchdringe die Felder, Symbole und Begriffe im Werkstück Transformationsmythos anhand der folgenden Erläuterung.

Die Exodus-Metapher im Werkstück Transformationsmythos

Transformation wird notwendig, wenn Reformen nicht mehr ausreichen. Sprich, wenn es eine grundlegende Veränderung der eigenen Form – also Art und Weise – braucht, wie man

zusammenarbeitet. Dies stellt sehr herausfordernde Reise dar. Der Exodus-Mythos bietet hier ein starkes Bild: Der Weg von der Knechtschaft zur Freiheit führt durch die Wüste, einer Phase des Umbaus und der Rekodierung, in der Werte und Weisen erneuert werden. Diese Phase ist unverzichtbar, um sicherzustellen, dass die erarbeitete Zukunft nicht nur erreicht, sondern auch dauerhaft bewahrt wird.

Das Werkstück Transformationsmythos nutzt die Dramaturgie des Exodus als Metapher für organisationale Veränderung. Der Weg führt aus einem unbefriedigenden Zustand der „Knechtschaft“ (dem Ist-Zustand, aus dem man heraus will, auch um die eigene Würde zu wahren) durch eine schwierige „Wüstenzeit“ der Bewährung hin zur Erfüllung im „Verheißenen Land“ (der Vision oder Bestimmung).

Dieser Prozess verläuft nicht direkt, sondern überwindet zwei zentrale Herausforderungen, die eine tiefgreifende Transformation erst ermöglichen: das Reformieren (Veränderungen am System) und die Rekonstitutionalisierung (Veränderung des Systems). Die drei Phasen sind Aufbruch, Bewährung und Erfüllung.

1. Der Aufbruch: Den Ist-Zustand verlassen

- **Herkunft:** Der Prozess beginnt mit dem Besinnen auf die eigene DNA, also die eigentlichen Zwecke und Grundwerte. Insbesondere geht es hier um die Werte und Haltungen, die die eigene Arbeit nach Innen und Außen prägen sollten. Wie gut ist man da unterwegs? Stimmt das Ist (der aktuelle Zustand) mit dem eigenen Anspruch und Auftrag noch überein? Nur wenn die Kluft drängend und belastend ist, sollte man sich auf den Weg echter Transformation machen.
- **Reaktualisieren (Fleischtopfe):** Es gilt zu erkennen, welchen Nutzen der bestehende, schlechte Zustand bietet, um zu verstehen, warum er existiert – es geht darum das „Gute im Schlechten“ zu identifizieren und sich neu zu besinnen. Denn jeder Missstand hat auch was „Gutes“, sonst hätte man es schon längst geändert. Was bindet uns und lässt uns träge werden?
- **Reflektieren (Pyramide):** Man hinterfragt, ob aktuelle Großprojekte und Strukturen wirklich dem Kernauftrag der Organisation dienen oder nur Energie kosten und nicht die „gute DNA“ der Organisation verkörpern. Dies erfordert einen Kontrast zwischen dem, was getan wird, und der eigentlichen Mission. Was bindet Kräfte, ohne wirklich dem Zweck zu dienen?
- **Revolutionieren (Palast):** Notwendig ist die Konfrontation mit Machtstrukturen – seien es Gewohnheiten, Vorschriften (z.B. Datenschutz), Hierarchien, Institutionen oder Zuständigkeiten –, die den Wandel blockieren. Transformation ist nicht immer konsensual und erfordert oft Konfrontation, bis hin zu Formen des Arbeitskampfes, um Widerstände zu überwinden, ähnlich den Plagen Ägyptens im Mythos. Welche Machtstrukturen hindern? Gegen was müssen wir aufstehen und uns durchsetzen?

Der Übergang vom alten System (**Reform**) zum neuen (**Rekonstitutionalisierung**) wird durch eine erste Hürde markiert: das „**Schilfmeer**“. Dies symbolisiert ein großes Hindernis, das ein „Wunder“ – wie eine Experimentierklausel, die z.B. datenschutzrechtliche Hürden für neue Arbeitsweisen überbrückt – erfordert, um den Aufbruch überhaupt zu ermöglichen und aus dem jetzigen Zustand herauszukommen.

2. Die Zeit der Bewährung: Das System neu gestalten

Nach dem Aufbruch folgt nicht die Erfüllung, sondern die „**Wüste**“ – eine Phase, die alles andere als erquicklich ist, geprägt von Verwirrung, Demotivation und dem Sich-Verlieren. Viele verlieren die Lust oder wollen zurück, daher ist es entscheidend, sich zu Besinnen und auf das Eigentliche zu fokussieren. Die Zeit der Wüste ist nämlich die Einladung, sich zu bewähren und die Grundlegung des neuen Zeitalters, was kommen soll, zu empfangen.

- ▶ **Refokussieren (Dünen):** In dieser Zeit ist ein klarer Fokus auf die Kernprozesse entscheidend. Statt z. B. alte Abläufe eins zu eins zu digitalisieren (was zum Schlechtesten beider Welten führt), konzentriert man sich auf den eigentlichen Kern dessen, was geregelt werden muss, um diesen möglichst sicher und zuverlässig zu digitalisieren. Behalten wir die Orientierung: Um was geht es wirklich, wirklich?
- ▶ **Rekodieren (Gesetzestafeln):** Dies ist der Kern von Transformation: Denn hier werden die Grundlagen gelegt für das Gelingen des Aufbruchs. In dieser Phase wird das „Betriebssystem“, die „Spielregeln“ – Prinzipien, Prozesse, Strukturen und Haltungen – neu geschrieben – der zukünftigen Arbeitsweise festgelegt. Dabei wird definiert, welche Verhaltensweisen gestärkt (Smiley) und welche abgelegt werden sollen (Downey), um sich eine neue „Verfassung“ zu geben, die sicherstellt, dass das Angestrebte auch gelebt wird.
- ▶ **Repersonalisieren (Goldenes Kalb):** ist eine große Gefahr in dieser Zwischenzeit: Statt das System zu ändern, sucht man nach Schuldigen oder Heilsbringern. Die „Wüste“ verführt zur Ungeduld und dem Wunsch, zu alten, bekannten Mustern zurückzukehren (z. B. Papierdokumente, feste Büros), was Murren oder sogar Aufstände hervorrufen kann. Die Versuchung zurück zu den Fleischtöpfen der alten Routinen zu gehen ist groß. Wie widerstehen wir diesen Versuchungen nachzugeben? Wie gehen wir mit der Unsicherheit um, dass das Neue nicht gleich gelingt?

Die Transformation zielt auf die Veränderung von Formen und Systemen ab, nicht auf die Abhängigkeit von einzelnen Personen, da diese kommen und gehen. Die symbolischen 40 Jahre in der Wüste verdeutlichen, dass tiefgreifende Transformationen einen Generationenwandel erfordern können.

3. Die Erfüllung: Die Transformation leben und sichern

Der Einzug ins „**Verheißene Land**“ erfordert das Überwinden einer zweiten Hürde (**Jordan**): die tatsächliche Einführung und Akzeptanz der neuen „Verfassung“ (**Rekonstitutionalisieren**). Denn auch die Wüste, als unverbindliche Zwischenzeit hat ihren Reiz: Man muss sich noch nicht festlegen. Man kann es noch bei Absichtserklärungen belassen. Mit dem Übergang wird es dagegen Unwiederbringlich: Dies erfordert einen mutigen, glaubenden Schritt – die neuen Regeln und Prinzipien werden verbindlich und der Widerstand dagegen wird uns ganz herausfordern.

- ▶ **Redistribuieren (Befestigte Stadt):** Auch im neuen Zustand entstehen Widerstände und Machtstrukturen, denen man aktiv begegnen muss, um Offenheit und Partizipation zu wahren. Energie für Veränderung entsteht durch Reibung und Konfrontation. Es ist wichtig, regelmäßig (z. B. alle 4-5 Jahre, analog zu den mythischen 40 Jahren) einen „Reset“ durchzuführen, um gleiche Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme zu gewährleisten. Wie verhindern wir, dass sich Strukturen wieder verhärten und Macht aufgebaut wird, um weiteres Lernen zu behindern?

- **Revitalisieren (Stiftshütte/Zelt):** Zentral für den nachhaltigen Erfolg jeder Transformation ist die regelmäßige Reflexion in einer agilen, lernenden Struktur mit festem Rhythmus (wie religiöse Feste). In Klausuren (mindestens einmal jährlich, z. B. 1,5 Tage) wird überprüft, ob die Praxis noch den Werten und dem Auftrag entspricht und wie die Zusammenarbeit weiterentwickelt werden kann. Das „Betriebssystem“ erhält bei Bedarf Updates (Verbindung zum Rekodieren), was einen Rhythmus von etwa 5-7 Jahren für eine tiefere Überprüfung der Grundregeln erfordert.
- **Regenerieren (Blühende Landschaften):** Erfolge müssen gefeiert und die neuen, besseren Arbeitsweisen genossen werden. Transformieren soll nicht nur Mühe, sondern auch Freude sein. Es geht darum, die Vision bewusst zu „revisionieren“ und auch Phasen des Innehaltens oder „Brachliegens“ zuzulassen, um die neuen Prozesse zu genießen, ohne sofort wieder zu optimieren. Dies erinnert an Visionen wie die „blühenden Landschaften“ oder Martin Luther Kings „I have a dream“. Wie genießen, feiern und gedenken wir des Erbrachten und Geschafften und der dazu erforderlichen Opfer und Entbehrungen?
- **Weitergabe:** Der Zyklus schließt mit der Bereitschaft, das gewonnene Wissen zu teilen und andere auf ihrem Weg zu unterstützen. Das Gute kann nur bleiben und sich entfalten, wenn es weitergegeben wird – sei es innerhalb der eigenen Verwaltung, an die Zivilgesellschaft, die Wirtschaft oder andere Kommunen (national und international), um sie zu „transformationsfitten“ und „lernenden Demokratien“ zu befähigen. Wie und mit wem teilen wir unsere Erfahrungen und Kenntnisse? Wie unterstützen und ermutigen wir uns wechselseitig?

DURCHFÜHRUNG

Da der Canvas Transformationsmythos recht komplex ist (um dem Anspruch von Transformation gerecht zu werden), empfiehlt sich das Bearbeiten in zwei Runden. Erfahrungsgemäß sollte man sich dabei mindestens 3 Stunden Zeit nehmen.

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einführung in die Methode Zu Beginn braucht die Gruppe eine kurze Einführung in die Methode. Gebt den Teilnehmenden einen Einstieg in das Thema Transformation, in dem du sie in den in den Exodus-Mythos einführst. Du kannst dich dabei von den Erläuterungen oben leiten lassen.	15 min
2.	Erarbeitung des Transformationsmythos – Runde 1 Geht das Werkstück Transformationsmythos Schritt für Schritt durch. Stellt euch dabei im Rückgriff auf die Beschreibung der Phasen (siehe oben) die folgende Frage: 1. Wie werden die drei Phasen Aufbruch, Bewährung und Erfüllung im eigenen Transformationsprozess erlebt? Haltet eure Erkenntnisse auf dem Werkstück an der entsprechenden Phase fest. Zur Visualisierung könnt ihr auch Kreativmaterialien wie etwa Knete verwenden.	60 min
3.	Pause	15 min
4.	Erarbeitung des Transformationsmythos – Runde 2 Bearbeitet nach einer kurzen Pause erneut die Felder des Werkstücks. Verdichtet nach und nach die einzelnen Elemente eures Transformationsprozesses zu einem geschlossenen Narrativ. Reflektiert dafür die Frage: 1. Was sind in eurem Prozess die zentralen Herausforderungen und Übergänge?	45 min

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
	Haltet diese Verdichtungen auf Post-It's fest.	
5.	Transformationsaufgaben festhalten Leitet aus den identifizierten Herausforderungen konkrete Transformationsaufgaben ab. Priorisiert sie nach Größe des Bedarfs. Haltet die Aufgaben auf Post-It's fest, so dass diese für weitere agile Arbeit (z.B. Scrum-Board) genutzt werden können.	15 min
6.	Abschluss In einer Abschlussrunde könnt ihr die festgehaltenen Aufgaben noch einmal priorisieren. Haltet außerdem nächste Schritte fest und übertragt diese in eure Arbeitsstruktur, sodass diese nicht vergessen gehen.	30 min

NACHBEREITUNG

Mit der Erarbeitung eines Transformationsnarratives ist eine Grundlage gelegt. Die volle Wirkung der Methode entfaltet sich aber erst, wenn ihre Ergebnisse in den Arbeitsalltag integriert werden. Die folgenden Schritte können dabei helfen.

1. Dokumentation der Dramaturgie

Alle Erkenntnisse und Visualisierungen aus dem Workshop (z. B. Fotos des Werkstückes, Ergebnisse auf Post-its) werden festgehalten und digitalisiert. Wichtig ist dabei nicht nur was erarbeitet wurde, sondern wie: auch Emotionen, Impulse und Irritationen sind Teil der Transformationsgeschichte.

2. Ableitung von Arbeits- und Lernfeldern

Legt klare Verantwortungen für die identifizierten und priorisierten Transformationsaufgaben fest.

3. Einrichten eines kontinuierlichen Transformations-Rhythmus:

Transformation braucht regelmäßige Reaktualisierung. Deshalb sollte ein wiederkehrendes Format etabliert werden – z. B. alle 3 Monate ein „Transformationsforum“ oder eine „Revalidierungsrunde“ – bei dem überprüft wird:

- Was hat sich bewährt – was nicht?
- Wo sollten, wir welche Anpassungen vornehmen?
- Was braucht es noch dazu?

Nutzt dafür die Methode Formatentwicklung. Diese hilft euch ein Format zu entwickeln, was zur Intention passt.

Diese Reflexionszyklen sollten ritualisiert und bewusst moderiert sein, z. B. durch den wiederholten Rückgriff auf Elemente des Werkstücks oder durch kreative Methoden wie Resonanzrunden, symbolische Markierungen oder gemeinsames Schreiben.

4. Verankerung in der Struktur

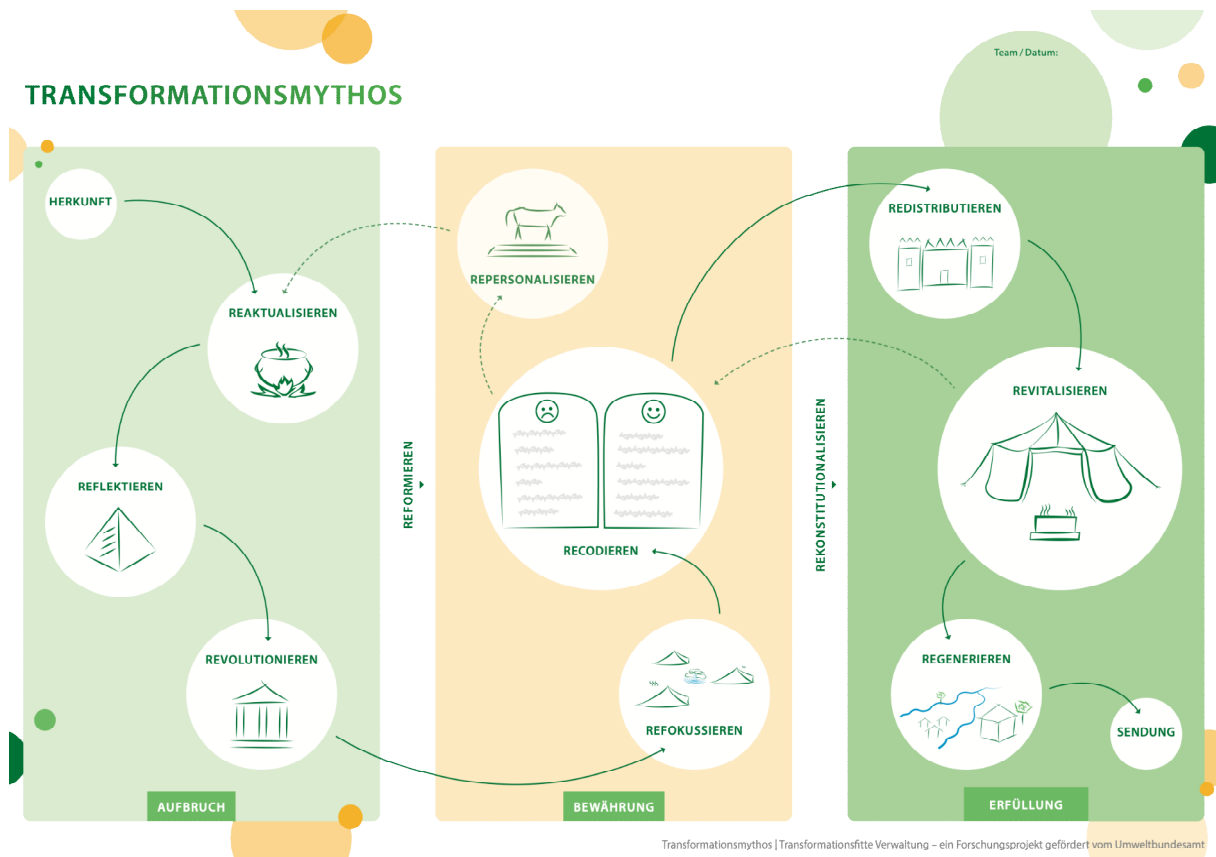
Damit Transformation nicht verpufft, braucht sie Form und Verfassung: Die erarbeiteten Prinzipien und Spielregeln (z. B. aus der Phase „Recodieren“) sollten möglichst verbindlich gemacht werden – etwa in einem gemeinsam verabschiedeten Leitbild, Kodex oder

Memorandum. Ihr könnt hierfür auch die Methode „Codes der Zusammenarbeit“ nutzen, um diese noch einmal strukturiert zu bearbeiten und in eine Form zu bringen.

5. Feiern und Erholen

Transformation gelingt besser, wenn sie als gemeinschaftlicher, sinnerfüllter Weg erlebt wird. Deshalb sollte es feste Momente des Innehaltens geben: Rituale des Feierns, des Scheiterns, des Innehaltens – um Wandel nicht nur zu leisten, sondern auch zu erleben.

Abbildung 6: Canvas zum Transformationsmythos



Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

A.3.4 Spielzug 3 Narrativ: Methodenblatt und Canvas

Narrativ



Bild: KI generiert

WARUM

Um sich langfristig mit einem Vorhaben verbinden zu können und die Motivation dafür auch in stressigen Phasen zu halten, braucht es eine Identifikation mit den Zielen und den Werten. Es braucht also eine gemeinsame Geschichte, die einzelne Unterprojekte und Aufgaben zusammenhält und eine übergeordnete Vision enthält. Solche Geschichten findet man in vielen Bereichen und sie machen zum Beispiel auch in einem Teamsport die Mannschaftsidentität aus. Es ist ein gemeinsames Verständnis, mit dem man in ein Spiel geht und das einem die Sicherheit gibt, die richtigen Spielzüge zu machen.

Eine Transformation stellt oftmals auch ein komplexes und langes Vorhaben da. Es braucht also auch hier eine möglichst genaue und gemeinsame Vorstellung davon, wohin der gemeinsame Weg gehen soll. Es ist wichtig, dass dieser gemeinsame Weg immer wieder präsent werden kann und man ihn mit den unterschiedlichen Akteuren, die Teil des Prozesses sind oder noch werden, teilen kann.

Ein gemeinsames Narrativ hilft dabei. Es ist eine gut erzählte Geschichte, die nicht nur den Rahmen für das Vorhaben setzt, sondern auch eine bestimmte Haltung und Ziele formuliert. Dabei entsteht das Narrativ nicht im luftleeren Raum, sondern baut auf Erfahrungen der Vergangenheit und der Gegenwart auf. Es benennt Herausforderungen und erste Lösungsansätze auf der Ebene der Vision. Gerade bei einem Prozess mit unterschiedlichen Akteuren ist es wichtig, dass das Narrativ gemeinsam entwickelt wird. Es soll auf möglichst vielen Erfahrungen und Perspektiven aufbauen. So wird Transparenz geschaffen und ein

gleichzeitig eine übergeordnete Geschichte entwickelt, mit der sich möglichst alle Akteure im Transformationsprozess identifizieren können.

WIE

Um ein perspektivenreiches Narrativ zu entwickeln und auch konträre Wahrnehmungen aufdecken zu können, entwickelt jede*r Teilnehmende zunächst sein*ihr individuelles Narrativ für das Vorhaben. Dafür gibt es insgesamt sieben Karten mit Kategorien, die einem helfen das Narrativ entlang persönlicher Erfahrungen und Bedarfe aufzubauen und über Herausforderungen zu einer Vision zu kommen. In einem zweiten Schritt werden die individuellen Narrative zu einem gemeinsamen Narrativ zusammengeführt. Konträre Aspekte können dabei zunächst dargestellt werden und später in der Erarbeitung der gemeinsamen Vision möglichst aufgelöst werden.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Kernteam	2-8 Personen	1:30 h	Ruhiger Raum mit einer Pinnwand oder einer Fläche, um gemeinsam an der Wand zu arbeiten	Codes der Zusammenarbeit Zusammenarbeitsgeflecht

VORBEREITUNG

DRUCKE	ANZAHL
Werkstück Narrativ	1x in A0
Kartenset fürs Narrativ	1x pro Teilnehmer oder Kleingruppe (A4 in 4 A6 unterteilen)
WEITERE MATERIALIEN	ANZAHL
Stifte	Pro Teilnehmenden einen
Kreppband	Eine Rolle

Überlegt euch vorab bereits ein möglichst konkretes Transformationsthema, das den Kern eures Vorhabens beschreibt. Dies können auch zwei oder drei unterschiedliche Formulierungen sein, die ihr am Anfang mit den Teilnehmenden kurz diskutiert und eine gemeinsame Festlegung trifft. Beispiele: „Zukunft gestalten“, „Nachhaltige und resiliente Strukturen schaffen“, „Einen Ort entwickeln“. Das Transformationsthema wird auf das Werkstück über den Spalten notiert.

Schneidet außerdem die Kartensets, so zu, dass jede*r Teilnehmende ein Set an Einzelkarten hat und verteilt Stifte an alle Personen. Stellt sicher, dass euer Raum eine Fläche oder Pinnwand hat, an der ihr das Werkstück aufhängen könnt.

DURCHFÜHRUNG

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einführung in die Methode Zu Beginn braucht die Gruppe eine kurze Einführung in die Methode. Nutzt dafür beispielsweise die Texte unter „Warum“ und „Wie“ in diesem Methodenblatt. Erläutert kurz die Intention, warum ihr ein Narrativ entwickeln wollt. Gebt dann außerdem einen kurzen Überblick darüber, wie die gemeinsame Entwicklung abläuft.	5 min
2.	Erarbeitung und Festlegung des Transformationsthemas Stell die von euch vorbereiteten Transformationsthemen vor und gebt den Teilnehmenden kurz Zeit diese zu verstehen und zu reflektieren. Dafür können die folgenden Fragen genutzt werden: 1. Was möchten wir mit unserem Vorhaben erreichen? 2. Vor welcher Herausforderung stehen wir? Gebt jede*r Teilnehmer*in kurz die Möglichkeit die Gedanken zu den Vorschlägen zu teilen und einigt euch im Anschluss auf eine Formulierung. Tragt diese auf dem Plakat in das Feld dafür ein.	20 min
3.	Persönliche Narrativ-Teile formulieren Die weiteren 20 Minuten arbeitet jede*r Teilnehmende für sich und füllt jeweils die sieben Karten aus. Solltet ihr in einer Gruppe mit mehr als 8 Personen arbeiten können die Karten auch in Zweiergruppen ausgearbeitet werden. Die Erarbeitung erfolgt entlang der Kategorien, wie sie auf dem Plakat angeordnet sind: 1. Persönlicher Bezug – Warum ist das Thema wichtig für mich? 2. Vergangenheit – Was war früher? 3. Gegenwart – Wo stehen wir aktuell? 4. Bedarf – Was braucht es jetzt? 5. Herausforderung – Welche Hindernisse gibt es? 6. Handlung – Welche Maßnahmen sind nötig? 7. Vision – Wohin wollen wir? Auf jeder Karte sollte am Ende ein bis zwei Sätze in Bezug auf das Transformationsthema stehen.	20 min
4.	Präsentation, der persönlichen Narrative Eure Teilnehmenden hängen nacheinander ihre einzelnen Karten in die entsprechenden Spalten auf dem großen Werkstück und lesen vor, was sie jeweils notiert haben. Dies wird zunächst nicht kommentiert oder diskutiert. Am Ende haben alle einen Eindruck davon, wie die einzelnen Teilnehmenden auf das Transformationsthema blicken. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden sichtbar.	10 min
5.	Gemeinsames Narrativ entwickeln Ihr schaut euch gemeinsam die einzelnen Narrative an. Geht durch jede Spalte durch und schaut welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede auftauchen. Überlegt, wie eine gemeinsame Formulierung aussehen könnte und schreibt einen Entwurf auf eine gemeinsame Karte. Pro Spalte sollten am Ende maximal zwei bis drei Sätze auf der gemeinsamen Karte formuliert werden. Kommen Unterschiede auf, die erst einmal nicht aufgelöst werden können, formuliert beide Varianten. So gehen sie nicht verloren, sondern können transparent werden.	30 min

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
	Wenn für jede Kategorie eine gemeinsame Formulierung gefunden wurde, ist das Narrativ vollständig. Zum Abschluss wird das gesamte Narrativ einmal für alle vorgelesen. Idee: <i>Wir haben während der Interventionen getestet, dass gemeinsame Narrativ von einem KI-Chatbot unterstützt zu formulieren. Das Eintippen der einzelnen Karten kostet etwas Zeit, aber die vorgeschlagenen Formulierungen sind eine gute Grundlage. Ein möglicher Prompt könnte sein: „Wir sind in einem Workshop und entwickeln gemeinsam mit mehreren Personen ein Narrativ. Das Narrativ besteht aus sieben Elementen. Gerade schreiben alle Personen einzeln diese sieben Elemente auf. Ich möchte, dass du gleich aus den verschiedenen Varianten pro Element jeweils einen Satz formulierst. Dafür gebe ich dir für jedes der sieben Elemente alle vorgeschlagenen Formulierungen. Die Elemente des Narrativs sind: Persönlicher Bezug; Vergangenheit; Gegenwart; Bedarf; Herausforderung; Handlung; Vision“</i>	
6.	Überarbeitung und Feinschliff Gemeinsame Schreibprozesse sind herausfordernd. Daher empfiehlt es sich, zwei Personen aus der Gruppe auszuwählen, die das Narrativ noch einmal redaktionell überarbeiten. Ziel ist es, eine flüssige, verständliche und prägnante Formulierung zu schaffen.	5 min

NACHBEREITUNG

Füge den fertigen Text in die Vorlage „Unser Narrativ“ ein und verseht es mit einem passenden Titel. Verseht das Plakat beispielsweise noch mit eurem Logo.

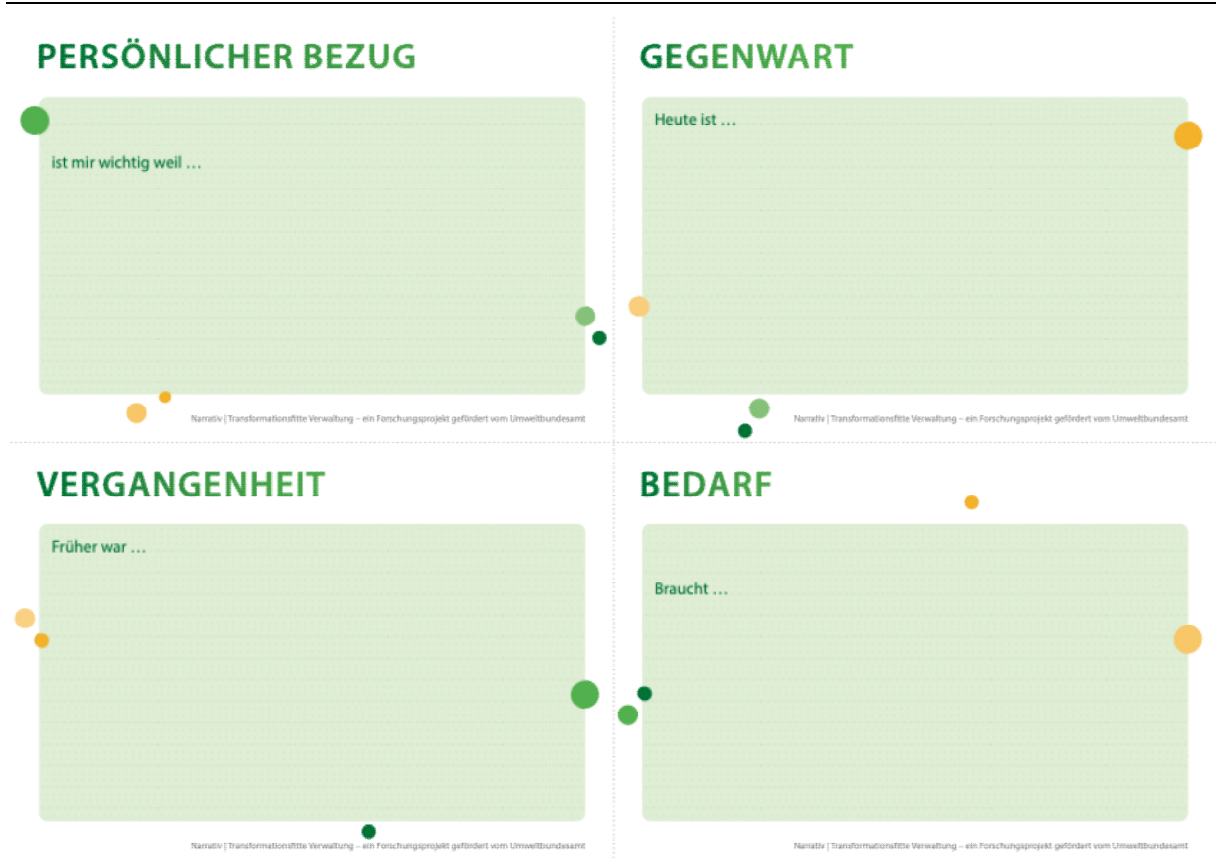
Jetzt könnt ihr euch das Plakat ausdrucken und an einem gut sichtbaren Ort aufhängen oder auch digital auf euer zentralen Kommunikationsplattform teilen. Wichtig ist, dass es präsent bleibt und nicht verschwindet.

Abbildung 7: Canvas Narrativ



Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

Abbildung 8: Narrativ-Karten



HERAUSFORDERUNG Unsere Herausforderungen mit ... sind ...	VISION In Zukunft soll ...
HANDLUNGEN Darum müssen wir jetzt ...	

Narrativ | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Narrativ | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Narrativ | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Narrativ | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

A.3.5 Spielzug 4 Codes der Zusammenarbeit: Methodenblatt und Canvas

Codes der Zusammenarbeit



Bild: KI generiert

WARUM

Codes beschreiben Grundsätze und bieten Leitlinien. Sie gehören im Grunde zu jeder Kultur oder gesellschaftlichen Struktur. Auf juristischer Ebene formulieren wir sie zum Beispiel in Form von Gesetzen, Verträgen oder Ordnungen. Sie transportieren Werte und Haltungen, die unserem Zusammenleben einen Rahmen geben und dieses gestalten. Auch im Sport finden wir sie in Regelwerken, die nicht nur den Spielablauf regeln, sondern auch Grundsätze wie das „Fair Play“ formulieren. Diese Regeln und auch die Kultur, die jeder Sport mit sich bringt, werden im Training immer wieder gemeinsam eintrainiert und gelebt. Bei Verstoß droht in diesem Falle eine Strafe vom Schiedsrichter.

Schauen wir auf die Zusammenarbeit, die wir tagtäglich mit unseren Kolleg*innen gestalten, gibt es auch hier Codes. Diese werden, wie wir im Austausch mit unseren Praxispartner*innen herausgearbeitet haben, selten explizit festgehalten und damit sichtbar. Arbeitsverträge enthalten zwar Codes, die das Verhältnis zwischen Institution und Arbeitnehmer*innen regeln und in immer mehr On-Boardings werden sie auch besprochen. Aber die meisten Codes entwickeln sich informell im Laufe der Zusammenarbeit. Durch wenig Transparenz und situative Dynamiken wird es nicht möglich, eine bewusste gemeinsame Haltung zu entwickeln. Es entstehen auf Dauer Ungleichgewichte und Frust.

Gleichzeitig ist klar: Transformation braucht eine Haltung, eine gemeinsame Kultur und damit gebündelte Energie, um den Wandel gemeinsam zu gestalten. Und Codes können nur wirksam werden, wenn sie klar und verbindlich sind und vor allen Dingen mit Leben gefüllt werden. Dafür müssen sie nicht nur wie im Teamsport regelmäßig in Erinnerung gerufen und gemeinsam eintrainiert werden, sondern im Besten Falle gemeinsam entwickelt werden, sodass diese von allen getragen werden und eine tiefe Identifikation damit stattfindet. Diese Identifikation findet vor allen Dingen dann statt, wenn die Codes eine Verbindung zum tatsächlichen Alltag aber auch zur Vision der gemeinsamen Arbeit aufweisen.

Inspiration aus der Praxis:

In der Intervention in Bad Belzig haben wir nicht einfach Codes entwickelt, sondern die „Regeln der Zunft der Zukunftsschusterei“.

Warum? Die Zukunftsschusterei ist der Name des Teams und des Ortes, das für die Smart City Strategie verantwortlich ist. Und das ist kein Zufall – das Büro befinden sich in der Ladenfläche einer ehemaligen Schusterei. Während des Workshops fiel der Blick auf ein Bild des Schustermeisters, der edle Schuhe höchster Qualität entwickelt hat.

Genau so möchte auch das heutige Team arbeiten: Weg von der Flickschusterei hin zu einem professionellen Handwerk und guten Ergebnissen für die Region. Entlang dieser Metapher mit konkretem Bezug zum Ort konnten Codes entwickelt werden, die eine tiefe Identifikation bieten und ans Feld vor Ort anknüpfen.

WIE

Codes der Zusammenarbeit können auf den unterschiedlichsten Ebenen erarbeitet werden – für eine ganze Organisation, eine Abteilung oder ein Team und auch für die Zusammenarbeit in einem konkreten Projekt. Je nach Ebene sollten die beteiligten Personen diese gemeinsam erarbeiten. Es empfiehlt sich die Gruppe auf maximal 10 Kernpersonen zu beschränken, um das gemeinsame Formulieren zu ermöglichen.

Um eine Legitimität und gemeinsames Verständnis herzustellen, sollte bei größeren Organisationen, Gruppen und Einheiten im Anschluss eine Feedbackschleife zwischen der Arbeitsgruppe und der großen Gruppe sichergestellt werden.

Grundsätzlich ist für die Form und Entwicklung von Codes wichtig:

Passend zur Alltagspraxis:

- ▶ In Bezug auf die Formulierung heißt das: Sie sollte einen klaren Rahmen stecken, aber auch Spielräume lassen.
- ▶ In Bezug auf die Darstellung heißt das: Sie sollte sichtbar und für alle zugänglich sein.

Knappe und einfache Formulierungen:

- ▶ maximal 2-3 Sätze in einfacher Sprache

Begründungsfähigkeit:

- ▶ Jeder Code sollte seine Begründung für den Alltag haben. Diese muss nicht im Code selbst stecken, aber sollte angegeben werden können, wenn sie nachgefragt wird.

Stetige Reflexion und Kultivierung:

- Es sollte sich darüber verständigt werden, in welchen Abständen die Codes reflektiert und gegebenenfalls überarbeitet werden, um sie aktuell und transparent zu halten.

Für die Initiatoren der Entwicklung dieser Codes ist es sinnvoll sich vorab einmal mit unterschiedlichen Codes auseinander zu setzen, um die Logik und unterschiedliche Form von Codes zu verstehen. Unter „Wie“ werden einige Typen gekannt. Konkrete Beispiele aus dem Kontext der Verwaltungstransformation und der Bürgerbeteiligung findet ihr auf Circle. Überlegt euch welche Form der Codes zu euch passen können. Eine Verbindung zum Kontext, wie am Beispiel in Bad Belzig aufgezeigt ist entscheidend, damit die Codes Wirkung entwickeln.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Kernteam	5-10 Personen	Ca. 1:30 h	Ruhiger Raum mit Möglichkeiten für Kleingruppen	• Narrativ • Zusammenarbeitsgeflecht

VORBEREITUNG

DRUCKE	ANZAHL
Werkstück „Codes“	2x alle Teilstücke (halbes A3)
WEITERE MATERIALIEN	ANZAHL
Post It's	5-10 Blöcke
Stifte	Pro Teilnehmenden einen
Moderationskarten in drei Farben	Ein Block (ca. 100 Stück) pro Farbe
A3 Papier	Pro Kleingruppe 1-2 Seiten
Krepp- oder Klebeband	Eine Rolle

Drucke die Werkstücke für die „Codes“ optimalerweise auf ein dickeres A3 Papier, normale Papierstärke reicht aber auch. Schneide sie entsprechend der Schnittkanten in der Mitte einmal auseinander.

Definiere bei den Moderationskarten eine Farbe für Werte, eine Farbe für Haltungen und eine für bereits bestehende Codes.

Bereite Tische für Kleingruppen vor und stattete sie mit den Moderationskarten, Post It's, Stiften und Werkstücken für die Codes aus.

DURCHFÜHRUNG

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einführung in die Methode Zu Beginn braucht die Gruppe eine kurze Einführung in die Methode. Nutzt dafür beispielsweise die Texte unter „Warum“ und „Wie“ in diesem Methodenblatt. Dabei sollten die oben beschriebenen Eigenschaften von Codes vorgestellt werden. Unterstützend können unterschiedliche Beispiele vorgestellt werden, um einen konkreten Eindruck zu geben. Erläutert kurz die Intention, warum ihr Codes der Zusammenarbeit entwickeln wollt. Gebt dann außerdem einen kurzen Überblick darüber, wie die gemeinsame Entwicklung abläuft.	10 min
2.	Eintauchen ins Feld Um in die Arbeit einzusteigen, bekommt jede*r Teilnehmende eine kurze Reflexionszeit, um zu überlegen, welche Codes in ihrem Arbeitsumfeld bereits bestehen, aber nicht transparent sind. Zudem sollte überlegt werden welche Werte und mit welcher Haltung diese in Zukunft gelebt werden sollen. Diese werden auf den entsprechenden Moderationskarten festgehalten. Ein Code, Wert oder Haltung pro Moderationskarte – jeweils unterscheidbare Farben. Folgende Fragen können bei der Reflexion helfen: Fragen zu bestehenden Codes: 1. Welche Situationen in der Zusammenarbeit laufen immer gleich ab? Welche Strukturen oder Muster bestehen hier? 2. Sind diese Muster irgendwo festgehalten? Wie sind sie entstanden? 3. Gibt Regeln oder Prinzipien, nach denen du arbeitest, die sich auf die Zusammenarbeit mit anderen auswirken? Fragen, um Werte herauszuarbeiten: 1. Was ist dir wichtig in der Zusammenarbeit? Wodurch sollte sie geprägt sein? 2. Wann fühlst du dich wohl in der Zusammenarbeit? Was muss dafür gegeben sein? 3. Was brauchst du, um dich offen einzubringen? Fragen, um Haltungen herauszuarbeiten: 1. Wie zeigen sich deine Werte in deiner Zusammenarbeit? 2. Welches Verhalten wünschst du dir in einer Zusammenarbeit? 3. Was hilft dir in unsicheren oder angespannten Situationen?	10 min
3.	Bestehende Codes, Werte und Haltungen sichtbar machen Im nächsten Schritt werden alle persönlichen Codes, Werte und Haltungen gemeinsam gesammelt und an einer Pinnwand oder auf dem Boden geclustert. Versucht dabei jeweils zusammenpassende Werte und Haltungen zusammen zu clustern. Wenn es bereits einen passenden Code zu einem Wert-Haltungs-Paar gibt, ordnet ihn dazu. Es entsteht eine Übersicht über bereits bestehende Codes und über Bedarfe: 1. Welche Haltungen und Wert sind bereits in bestehenden Codes abgedeckt? Wo sind Lücken? Nehmt euch 10 Minuten für einen offenen Austausch über das entstandene Bild. Überlegt an dieser Stelle auch, wodurch die Werte und Haltungen und damit eure Arbeit geprägt sind. Codes werden dann am lebendigsten, wenn sie mit eurem Feld verbunden sind. Mögliche Fragestellungen für den Austausch: 1. Was prägt uns als Team, als Organisation oder Projekt? Sind es Orte, besondere Themen oder gibt es Punkte in eurer gemeinsamen Geschichte, die aus den Werten sprechen?	15 min

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
	2. Was macht unsere gemeinsame Arbeit aus? Was ist uns im Miteinander wichtig? 3. Was brauchen wir, um gemeinsam arbeiten zu können und unser Ziel zu erreichen? 4. Was sind typische Situationen in der Zusammenarbeit? Welche sind besonders sensibel? 5. Welche der bestehenden Codes sollten überarbeitet werden?	
4.	Codes entwerfen Teilt euch bei einer größeren Gruppe (mehr als 6 Personen) in Kleingruppen auf. Jede Kleingruppe sollte ein bis zwei Werte-Haltungspaare, zu denen ein Code entwickelt werden soll, mit in die Kleingruppe nehmen. Formuliert dann gemeinsam, auf das Werkstück „Code“ einen dazu passenden Code-Entwurf. Jeder Code besteht aus einer knappen Überschrift und zwei bis drei weiteren Sätzen, die den Code erläutern. Überprüft, ob der Entwurf auch zu eurer Prägung und euren Themen passt.	20 min
5.	Gemeinsames Überarbeiten und Anpassen Die Code Entwürfe werden gut sichtbar an die Wand gehängt und in eine sinnvolle Reihenfolge vom Allgemeinen ins Konkrete sortiert und überprüft, wo Dopplungen bestehen. Achtet darauf, dass eine stimmige Struktur entsteht, die einen roten Faden hat und eure Prägung transportiert. Mit dem Überblick über die gemeinsamen Codes geht es im letzten Schritt um den Feinschliff. Alle Codes werden noch einmal sprachlich überarbeitet, sodass am Ende klare und verständliche Codes entstehen. Die Codes werden an Zweiergruppen verteilt, sodass jede Gruppe gleich viele Codes überarbeitet. Nach der Überarbeitung werden die Codes auf die finalen Werkstücke „Codes“ geschrieben und untereinander an die Wand gehängt, sodass sich ein fertiges Plakat ergibt. Als letztes wird, festgehalten, wann die Codes das nächste Mal gemeinsam überarbeitet werden. Dies ist je nach Projektdynamik festzulegen, sollte aber in nicht zu kleinen Intervallen stattfinden, da Codes eine Zeit brauchen, um ihre Wirkung zu entfalten.	15 min

NACHBEREITUNG

Das Code-Plakat und die gegebenenfalls weiteren Begründungen für die Codes, sollten dokumentiert werden. Es sollten sich Gedanken gemacht werden, wo das Plakat aufgehängt wird, damit es sichtbar bleibt. Wenn ihr in digitalen Strukturen zusammenarbeitet, überlegt, ob ihr das Plakat digitalisiert und beispielsweise auf ein zentrales Whiteboard oder ähnliches ablegt.

Es ist auch eine Möglichkeit, die Codes in Abständen zu Beginn von gemeinsamen Arbeitstreffen oder regelmäßigen Teamtreffen gemeinsam zu lesen und sich zu vergegenwärtigen.

Wichtig ist, dass die Codes präsent bleiben und nicht in einer Schublade verschwinden!

Abbildung 9: Canvas Codes der Zusammenarbeit (4-teilig)

The image displays three identical Canvas Codes templates for collaboration, arranged vertically and numbered 1, 2, and 3. Each template is a light green rounded rectangle with a white header bar. The header bar contains the label 'Titel' on the left and a green circle with a white number (1, 2, or 3) on the right. Below the header is a large white rectangular area labeled 'Beschreibung'. At the bottom of each template are two white rectangular boxes: 'Wert' on the left and 'Haltung' on the right. The templates are decorated with various orange and green geometric shapes (circles, semi-circles, rectangles) around their edges. A small green circle is positioned to the right of the top template. Below the first template, there is a line of text: 'Codes der Zusammenarbeit | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt'.

Titel

1

Beschreibung

Wert **Haltung**

Codes der Zusammenarbeit | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Titel

2

Beschreibung

Wert **Haltung**

Titel

3

Beschreibung

Wert **Haltung**

The image displays four identical, empty forms arranged vertically. Each form is designed for data entry and consists of the following elements:

- Titel:** A text input field at the top left.
- Beschreibung:** A large text area for detailed notes.
- Wert:** A text input field at the bottom left.
- Haltung:** A text input field at the bottom right.
- Numbered Circle:** A green circle containing a number in the top right corner of each form. The numbers are 4, 5, 6, and 7, respectively, from top to bottom.

The forms are decorated with various colored shapes (orange, green, yellow) and dots, suggesting a creative or collaborative design process.

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

A.3.6 Spielzug 4 Zusammenarbeitsgeflecht: Methodenblatt und Canvas

Zusammenarbeitsgeflecht



Bild: KI generiert

WARUM

Um eine zielgerichtete, effiziente und lösungsorientierte Zusammenarbeit zu ermöglichen ist es wichtig zu verstehen, welche Personen mit welchen Themen und Kompetenzen in einer Institution oder einem Team arbeiten. Je nach Projekt und Thema sind auch externe Stakeholdernetzwerke interessant.

Viele Verwaltungen arbeiten mit einem klassischen Organigramm. Dies ist eine sehr starre Form der Übersicht, die in Arbeitsbereiche gegliedert ist und keine Querverbindungen zulässt. Die heutigen Transformationsthemen, mit der die Gesellschaft in allen Bereichen konfrontiert ist, sind Querschnittsthemen und betreffen oftmals unterschiedliche Arbeitsbereiche. In einem herkömmlichen Organigramm werden diese Themen und auch die Zuständigkeiten dafür nicht sichtbar. In unseren Interventionen haben wir gesehen, dass es teilweise bereits neue Ansätze für Governance-Strukturen und deren Darstellungen gibt. Beispielsweise in den Modellkommunen Smart City, die für die Umsetzung mit den unterschiedlichsten Akteuren in ihren Kommunen zusammenarbeiten und dafür neue Strukturen entwickeln. Gleichzeitig hat sich in der Zusammenarbeit gezeigt, dass einige von diesen Strukturen zwar auf dem Papier eine Form haben aber noch nicht gelebt werden.

Das Zusammenarbeitsgeflecht hilft dabei, diese neuen Strukturen zu entwickeln und mit Leben zu füllen. Es hilft Verbindungen und Querschnittsthemen abseits der starren Organigramm-Strukturen sichtbar zu machen. Es zeigt Personen, Abteilungen und die Art der Zusammenarbeit zwischen ihnen auf. Außerdem zeigt es auf, wo aktuell Hürden liegen und wo in Zukunft eine Zusammenarbeit sinnvoll sein kann.

Ähnlich wie auf einem Taktik-Board in Teamsportarten, auf dem die Aufstellungen des Teams und die Spielzüge je nach Spiel angepasst werden können, entwickelt sich das

Zusammenarbeitsgeflecht und kann, wenn es erst einmal erarbeitet werden, für neue Projekte wieder umgebaut werden.

WIE

Das Zusammenarbeitsgeflecht wird im Rahmen eines Workshops erarbeitet. Zu diesem sollten möglichst alle zentralen Stakeholder eingeladen werden, da bereits die Erarbeitung zu einem gemeinsamen Verständnis der Zusammenarbeit führt. In der Vorbereitung müssen einmal alle Akteure und ihr Bezug zum Transformationsthema bzw. dem entsprechenden Vorhaben dargestellt werden (genaue Anleitung weiter unten).

Es ist wichtig, dass das Zusammenarbeitsgeflecht gemeinsam erarbeitet wird, da das Ergebnis nicht nur eine Darstellung einer neuen Struktur ist, sondern auch ein tieferes Verständnis für die Rolle und Aufgabe der einzelnen Mitarbeitenden. Das hilft auch auf persönlicher Ebene die zukünftige Zusammenarbeit zu verbessern.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Alle, die an einem gemeinsamen Thema arbeiten	5-x Personen	1:30 h	Ruhiger Raum mit Möglichkeiten für Kleingruppen	Formatentwicklung Codes der Zusammenarbeit

VORBEREITUNG

DRUCKE	Anzahl
Akteurskarten	Jeder Akteur 1x für jede Kleingruppe. (Drucke in A4, dann zuschneiden auf A6)
Zusammenarbeitskarten	Ca. 15-20 Stück, sodass jede Kleingruppe circa 5 Stück zur Verfügung hat. (Druck in A4, dann zuschneiden in A6)
Hürdenkarten	Ca. 8-10 Stück, sodass jede Kleingruppe circa 3 Stück zur Verfügung hat. (Druck in A4, dann zuschneiden auf A6)
WEITERE MATERIALIEN	ANZAHL
Stifte	Pro Teilnehmenden einen
Wolle oder Klebeband	Eine große Rolle

Identifiziere alle Akteure, die für dein Transformationsthema relevant sind. Dies können Personen, ganze Abteilungen oder auch externe Stakeholder sein.

Füllt pro Akteur eine Akteurskarte aus oder schickt sie den Teilnehmenden vorab, damit sie diese für sich ausfüllen können. Druckt diese anschließend so oft aus, dass jede Kleingruppe ein Set an Akteurskarten hat.

Bereitet einen Raum vor, in dem ihr genügend Platz habt, um in Kleingruppen zu arbeiten und eine Fläche, auf der ihr das Zusammenarbeitsgeflecht abbilden könnt.

DURCHFÜHRUNG

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einführung in die Methode Zu Beginn braucht die Gruppe eine kurze Einführung in die Methode. Nutzt dafür beispielsweise die Texte unter „Warum“ und „Wie“ in diesem Methodenblatt. Geht insbesondere auch auf die Unterschiede zu einem herkömmlichen Organigramm ein. Erläutert kurz die Intention, warum ihr ein Zusammenarbeitsgeflecht entwickeln wollt. Gebt dann außerdem einen kurzen Überblick darüber, wie die gemeinsame Entwicklung abläuft. Ermöglicht außerdem einen Überblick darüber welche Akteure alle in dem Set vorhanden sind. Tipp: Dies könnt ihr auch mit einer kurzen Vorstellungsrunde verbinden, wenn alle Akteure auch am Workshop teilnehmen. Pinnt ein Set an eine Pinnwand als Übersicht und Vorlage für eine Struktur, in der diese angeordnet sein sollen. Dafür könnt ihr euch auch an bisherigen Darstellungen orientieren. Dies ist wichtig für Zusammenführung der Arbeit aus den Kleingruppen in Schritt 4.	10 min
2.	Bild der Gegenwart Teilt Euch in Kleingruppen ein (max. 6 Personen). Jede Gruppe erhält ein Set an Karten und Verbindungsmaterial. Breitet die Karten auf dem Boden oder einem großen Tisch aus und orientiert euch in der Anordnung der Karten, an der Übersicht an der ersten Pinnwand. Beginnt mit der ersten Runde: 1. Mit wem arbeitet ihr momentan zusammen? Verbindet diese Karten mit Klebeband oder Wolle. 2. Wie sieht diese Art der Zusammenarbeit aus? Schreibt es auf die Zusammenarbeitskarte und legt diese auf die entsprechenden Verbindungen. Als Grundlage für die Beantwortung der Fragen dienen die persönlichen Erfahrungen aus dem Alltag.	20 min
3.	Bild der Zukunft Dann folgt die zweite Runde, ebenfalls in der Kleingruppe. Diese dient der Reflexion der aktuellen Zusammenarbeit und soll dabei helfen, neue sinnvolle Strukturen für die Zukunft zu entwickeln. Wenn ihr an Eure tägliche Arbeit denkt, insbesondere an das Transformationsthema: Mit wem müsstet ihr eigentlich noch zusammenarbeiten? Verbindet diese Karten ebenfalls mit Klebeband oder Wolle. Wie müsste diese Art der Zusammenarbeit aussehen? Schreibt es auf die Zusammenarbeits-Kärtchen und legt diese auf die entsprechenden Verbindungen. Warum arbeitet ihr momentan noch nicht zusammen, was sind die Hürden? Schreibt dies auf die Hürden-Kärtchen und legt diese auf die entsprechenden Verbindungen.	20 min

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
	Hinweis: Wenn ihr vorab die „Codes der Zusammenarbeit“ entwickelt habt, nutzt sie als Grundlage für eure Reflexion und überlegt, was ihr dafür braucht, sie in eure Zusammenarbeit zu integrieren.	
4.	Gemeinsames Bild der Zukunft Kommt anschließend im Plenum zusammen und legt alle entstandenen Bilder (Gegenwart und Zukunft) zusammen, um einen Gesamtüberblick zu bekommen. Dies kann auf dem Boden, an einer Pinnwand oder auf einem Whiteboard passieren. Nehmt euch gemeinsam Zeit das Bild zu analysieren. Ziel ist es die unterschiedlichen Perspektiven aus den Kleingruppen zu vergleichen, und damit für alle transparent werden zu lassen, wie die Zusammenarbeit gesehen wird. Fragen hierfür können sein: 1. Welche Gemeinsamkeiten fallen auf? Welche Unterschiede? 2. Gibt es Hürden aus anderen Gruppen, die euch nicht bekannt waren? 3. Herausforderungen und Potenziale: Wo sind besonders viele Hürden? Wo gibt es Ansätze dafür diese abzubauen?	20 min
5.	Nächste Schritte Überlegt gemeinsam die nächsten Schritte, also konkrete Aufgaben, die erledigt werden müssen, um die neu entdeckten Zusammenarbeitswege mit Leben zu füllen. Wenn ihr feststellt, dass ihr ein oder mehrere neue kleine oder große Formate braucht, in denen sich einzelne Akteursgruppen oder die gesamte Gruppe trifft, plant gerne den nächsten Spielzug: Formate entwickeln.	20 min

NACHBEREITUNG

Fotografiert das entstandene Bild ab. Entweder reicht das Foto bereits aus oder es wird die Grundlage für den Übertrag in eine andere Art der Visualisierung. Es ist beispielsweise möglich das Zusammenarbeitsgeflecht auch in einem digitalen Whiteboard nachzubauen. Das ist recht aufwändig, aber lohnt sich, wenn man eine immer wieder anpassbare Struktur erstellen möchte.

Abbildung 10: Akteurskarten für das Zusammenarbeitsgeflecht

AKTEUR

Name

Funktion & Rolle

Bezug zum Transformationsthema

Zusammenarbeitsgeflecht | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

Abbildung 11: Hürden- und Art der Zusammenarbeits-Karten

HÜRDE

Warum arbeitet ihr noch nicht zusammen?
Was hindert oder blockiert Euch? Was fehlt?

Zusammenarbeitsgeflecht | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

ART DER ZUSAMMENARBEIT

Wie arbeitet ihr zusammen?
Gibt es regelmäßige Termine, Schriftverkehr, Projekte?

Zusammenarbeitsgeflecht | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

A.3.7 Spielzug 5 Transformationskarten: Methodenblatt und Karten

Transformationskarten



Bild: KI generiert

WARUM

Transformation beginnt nicht auf dem Papier, sondern im Miteinander – in der gelebten Haltung, in Entscheidungen, im Tun. Über die Erkenntnisse aus den Resonanzgruppen bis hin zu einzelnen Situationen in den Interventionen hat sich die Zusammenarbeitskultur und die Haltung gegenüber Transformationsthemen, als ein zentraler Schlüssel für die Wirksamkeit herausgestellt. Es gibt zahlreiche Regelwerke und Instrumente, aber oftmals fehlt eine kulturelle Verankerung einer transformativen Arbeitsweise. Auch ein gutes Sportteam kann nur zum Spitzenteam werden, wenn es nicht nur die Grundregeln kennt, sondern eine gemeinsame Haltung und ein tiefes Verständnis für das Spiel und die anderen Mitspieler*innen entwickelt, welches so eingespielt ist, dass es auch mit schwierigen Gegner*innen und ungewöhnlichen Taktiken umgehen kann.

Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass Transformationsprozesse und auch Konzepte für Governance und die sich daran entfaltenden Themen oftmals abstrakt und wenig zugänglich für Alltagspraktiker*innen sind. Und das, obwohl sie oftmals direkt oder implizit mit ihnen in Berührung kommen.

Es braucht also ein Werkzeug, das einen niedrigschwelligen Zugang zu diesen Themen schafft und darüber einen Impuls für die Organisationskultur ermöglicht. Dafür haben wir Karten entwickelt, die einen Überblick und einen Einstieg in zentrale weiche Faktoren der Zusammenarbeit und Transformation, wie Vertrauen, Verantwortung, Offenheit oder Resonanz, geben. Auf ihnen findet sich nicht nur eine kurze Definition des jeweiligen Begriffs, sondern auch eine kurze Vision, wie diese eine Transformation hinzu einer transformationsfiten Verwaltung prägen können. Sie sollen Gesprächsanlässe schaffen und Reflexion ermöglichen. Über kleine Grafiken auf der Vorderseite wird die Inspiration geweckt und ein spielerischer Einstieg gegeben, der die Schwelle senkt, sich mit den abstrakten Themen auseinander zu setzen.

WIE

Die Karten ermöglichen einen Reflexions- oder auch einen Gesprächsimpuls über Kultur- und Haltungsfragen. Es bietet sich also an in einer frühen Phase von Transformationsprozessen mit ihnen zu arbeiten. Grundsätzlich sind die Karten flexibel einsetzbar. In Kombination mit unserem Fitnesstraining können sie zum individuellen Training genutzt werden.

In Gruppen können die Karten als Check-In Methode genutzt werden und damit einen tiefen Einstieg in das Thema der Transformation und Haltung schaffen. Die Kombination aus den assoziativen Bildern und der Begriffsdefinitionen sowie -visionen ermöglichen eine gedankliche Brücke aus der persönlichen Alltagspraxis zu den abstrakten Themen zu schlagen, die mit Transformationsprozessen zusammenhängen.

In einem weiteren Schritt können die Karten auch wiederholend zur Reflexion und Überprüfung der eigenen oder der gemeinsamen Haltung und Ausrichtung bezüglich des bearbeitenden Prozesses genutzt werden.

In ihrer offenen Gestaltung lassen die Karten einen Spielraum, sie individuell auf den Anwendungsfall und die Zielgruppe angepasst zu nutzen: Zur Initiierung von Gesprächen, zur Selbstvergewisserung im Projektteam oder als Grundlage für die Ableitung konkreter Handlungsansätze.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Einzel oder in der Gruppe	max. 16 Personen	20 m als CheckIn Individuell anpassbar	Ruhiger Ort mit einer offenen Atmosphäre.	Mit allen weiteren Spielzügen, sowie mit dem Fitnesstraining kombinierbar.

VORBEREITUNG

Im Folgenden wird die Methode für die Anwendung in Gruppen beschrieben. Für die individuelle Anwendung schau gerne in unser [Fitnesstraining](#).

DRUCKE	ANZAHL
Transformationskartenset	1x auf dickerem Papier doppelseitig drucken (dabei an der schmalen Seite spiegeln, damit vorder- und Rückseiten zusammenpassen)

Schneidet euch die Karten entlang der Schnittkanten zu. Schaut euch die einzelnen Karten einmal an. Eventuell gibt es Karten, die für euer Vorhaben oder euer Thema nicht relevant sind. Diese könnt ihr aussortieren. Seid dabei aber nicht zu streng – manches scheint auf den ersten Blick unpassend und passt in der tieferen Auseinandersetzung doch.

Baut am besten einen Stuhlkreis auf, sodass sich alle Teilnehmenden sehen können und verteilt die Karten in der Mitte mit der Bildseite nach oben.

DURCHFÜHRUNG

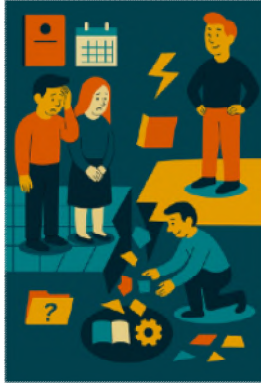
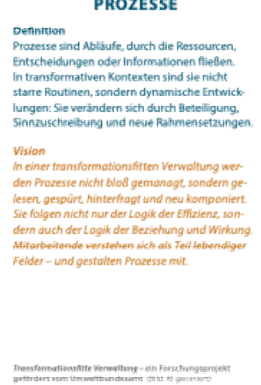
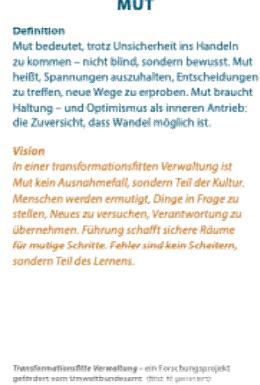
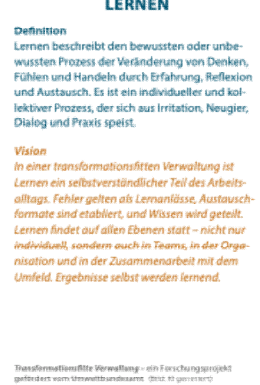
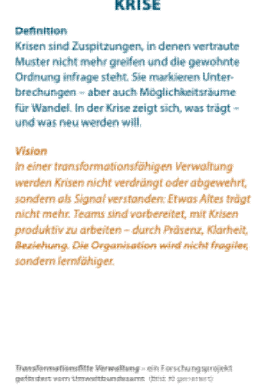
SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einführung in die Methode Zu Beginn braucht die Gruppe eine kurze Einführung in die Methode. Nutzt dafür beispielsweise die Texte unter „Warum“ und „Wie“ in diesem Methodenblatt. Erläutert kurz den Rahmen, in dem ihr die Karten benutzt und was sie für eine Intention haben. Sorgt für eine ruhige Atmosphäre, in der sich alle wohlfühlen und den Kopf frei für Assoziationen haben.	2 min
2.	Karten auswählen Bittet die Teilnehmenden sich kurz Zeit zu nehmen, sich einmal alle Motive anzuschauen und diese wahrzunehmen. Formuliere eine Intention, mit der die Teilnehmenden ihre Karte auswählen sollen. Diese könnten beispielsweise lauten: Offen: Wähle die Karte aus, die dich am meisten anspricht. Zukunftsbilder: Wähle die Karte aus, die dich am meisten anspricht, wenn du dir eine gute Zusammenarbeit für Vorhaben XY vorstellst. Ist-Zustand: Wähle die Karte aus, die dich am meisten anspricht, wenn du an eure aktuelle Zusammenarbeit denkst. Werte: Wähle eine Karte aus, die für dich einen Wert darstellt, der dir in der Zusammenarbeit wichtig ist. Die Teilnehmenden haben anschließend kurz Zeit sich die Karte durchzulesen, um Definition und Vision nachzuvollziehen.	5 min
3.	Vorstellen Die Teilnehmenden stellen jeweils vor, welche Karte sie gezogen haben. Dabei sollten sie folgende Fragen beantworten: 1. Warum hast du die Karte gewählt? Was hat dich angesprochen? 2. Was verbindest du mit dem Begriff? Kommt dieser bereits in deinem Alltag vor?	10 min
4.	Gemeinsame Reflexion Schaut noch einmal gemeinsam, welche Begriffe gezogen wurden. Überlegt, was sie euch zu der Frage, nach der ihr die Begriffe ausgewählt habt, sagen. Welche Gedanken kommen euch? Wie ordnet ihr die Sammlung ein? Je nach dem, was auf den Einstieg folgt, kann eine Überleitung gefunden werden.	5 min

NACHBEREITUNG

Wenn eine Dokumentation angefertigt wird, können die gewählten Karten als Foto dort festgehalten werden und die Assoziationen dazu kurz schriftlich dokumentiert werden.

Je nachdem, welcher Spielzug im weiteren Verlauf des Workshops bearbeitet wird, können die Karten immer wieder als Inspiration oder Impuls genutzt werden. Gleichzeitig können sie auch als eine Art Prüfung dienen, in dem ihr euch immer wieder fragt: Sind die Entwicklungen, die wir gerade machen, im Sinne der Qualitäten und Kompetenzen, die in den Karten beschrieben werden?

Abbildung 12: Kartenset zum Selbstaussdrucken (4-seitig)

			
 HALTUNG Definition Haltung ist die Art und Weise, wie Menschen in einer Situation präsent sind – innerlich wie äußerlich. Sie zeigt sich in Sprache, Körpersprache, Umgang mit Spannungen und in der Fähigkeit, Unsicherheit zuzulassen. Haltung entsteht nicht nur aus Überzeugungen, sondern aus Erfahrungen, Mustern und bewusster Reflexion. Vision <i>In einer transformationsfitten Verwaltung ist Haltung nicht nur individuelle Qualität, sondern kollektives Handlungsprinzip. Mitarbeitende kultivieren eine offene, resonanzfähige Grundhaltung. Sie begegnen anderen mit Neugier statt Abwehr, mit Verantwortungsbewusstsein statt Kontrolle. Haltung wird nicht als 'soft Skills' abgetan, sondern als Schlüssel für wirksames Verwaltungshandeln erkannt – insbesondere in dynamischen, komplexen Situationen.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)	 GESTALTUNG Definition Gestaltung ist das aktive Eingreifen in bestehende Prozesse und Strukturen, um neue Lösungen, Verbindungen oder Sichtweisen zu ermöglichen. Sie entsteht durch bewusste Setzungen, durch das Halten von Räumen und das Ermöglichen von Entwicklung – auch dort, wo Routinen dominieren. Vision <i>In einer transformationsfitten Verwaltung ist Gestaltung nicht Ausnahme, sondern Normalmodus. Mitarbeitende sehen sich nicht nur als Umsetzer:innen, sondern als Mitgestaltende gesellschaftlicher Entwicklungen. Gestaltung wird verstanden als kollektiver Prozess, der neue Verhältnisse ermöglicht, Spannungen aufnimmt und Orientierung bietet – innerhalb wie außerhalb der Organisation.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)	 FÜHRUNG Definition Führung ist die bewusste Gestaltung von Rahmen, Beziehungen und Dynamiken, die kollektives Handeln ermöglichen. Sie bedeutet nicht Kontrolle, sondern Verantwortung für das Feld: Orientierung geben, Räume öffnen, Resonanz ermöglichen, Spannungen klären. Vision <i>In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Führung keine Position, sondern eine Praxis. Führung wird geteilt, ist dialogisch und beziehungsorientiert. Führungskräfte verstehen sich als Ermöglicher:innen, nicht als Entscheider:innen im klassischen Sinn. Sie halten das Feld, in dem andere gestalten können.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)	 BEZIEHUNGEN Definition Beziehungen sind die gelebten Verbindungen zwischen Menschen innerhalb einer Organisation – formell und informell, sichtbar und unsichtbar. Sie entstehen aus Begegnung, Vertrauen, Konflikt und gemeinsam erlebten Erfahrungen. Beziehungen prägen, wie Entscheidungen getroffen, Informationen geteilt und Verantwortung getragen wird. Vision <i>In einer transformationsfitten Verwaltung werden Beziehungen bewusst gepflegt und als strategische Ressource verstanden. Netzwerke werden gefördert, Austauschräume geschaffen, Hierarchien durch Vertrauen ergänzt. Wo Menschen sich kennen und schätzen, entstehen neue Möglichkeiten – für Kooperation, für Kreativität, für gemeinsames Handeln.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)
 PROZESSE Definition Prozesse sind Abläufe, durch die Ressourcen, Entscheidungen oder Informationen fließen. In transformativen Kontexten sind sie nicht starr, sondern dynamisch. Sie verändern sich durch Beteiligung, Sinnzuschreibung und neue Rahmensetzungen. Vision <i>In einer transformationsfitten Verwaltung werden Prozesse nicht bloß gemanagt, sondern gelebt, gespürt, hinterfragt und neu komponiert. Sie folgen nicht nur der Logik der Effizienz, sondern auch der Logik der Beziehung und Wirkung. Mitarbeitende verstehen sich als Teil lebendiger Felder – und gestalten Prozesse mit.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)	 MUT Definition Mut bedeutet, trotz Unsicherheit ins Handeln zu kommen – nicht blind, sondern bewusst. Mut heißt, Spannungen auszuhalten, Entscheidungen zu treffen, neue Wege zu erproben. Mut braucht Haltung – und Optimismus als inneren Antrieb: die Zuversicht, dass Wandel möglich ist. Vision <i>In einer transformationsfitten Verwaltung ist Mut kein Ausnahmefall, sondern Teil der Kultur. Menschen werden ermutigt, Dinge in Frage zu stellen, Neues zu versuchen, Verantwortung zu übernehmen. Führung schafft sichere Räume für mutige Schritte. Fehler sind kein Scheitern, sondern Teil des Lernens.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)	 LERNEN Definition Lernen beschreibt den bewussten oder unbewussten Prozess der Veränderung von Denken, Fühlen und Handeln durch Erfahrung, Reflexion und Austausch. Es ist ein individueller und kollektiver Prozess, der sich aus Irritation, Neugier, Dialog und Praxis speist. Vision <i>In einer transformationsfitten Verwaltung ist Lernen ein selbstverständlicher Teil des Arbeitsalltags. Fehler gelten als Lernanlässe, Austauschformate sind etabliert, und Wissen wird geteilt. Lernen findet auf allen Ebenen statt – nicht nur individuell, sondern auch in Teams, in der Organisation und in der Zusammenarbeit mit dem Umfeld. Ergebnisse selbst werden lernend.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)	 KRISE Definition Krisen sind Zuspitzungen, in denen vertraute Muster nicht mehr greifen und die gewohnte Ordnung infrage steht. Sie markieren Unterbrechungen – aber auch Möglichkeitsräume für Wandel. In der Krise zeigt sich, was trägt – und was neu werden will. Vision <i>In einer transformationsfähigen Verwaltung werden Krisen nicht verdrängt oder abgewehrt, sondern als Signal verstanden: Etwas Altes trägt nicht mehr. Teams sind vorbereitet, mit Krisen produktiv zu arbeiten – durch Präsenz, Klarheit, Beziehung. Die Organisation wird nicht fragilisiert, sondern lernfähiger.</i> Transformationsfitter Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt (BfU, KJ gefördert)

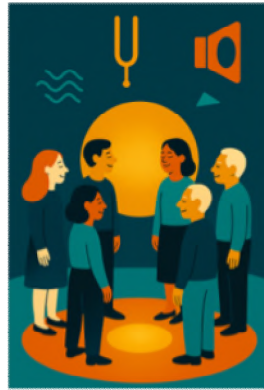


TRANSPARENZ

Definition
Transparenz bedeutet das bewusste Offenlegen von Informationen, Entscheidungsprozessen, Daten und persönlichen oder institutionellen Intentionen. Sie schafft Nachvollziehbarkeit und Vertrauen in komplexen Feldern.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Transparenz ein Grundprinzip der Zusammenarbeit. Sie ermöglicht gemeinsame Verantwortungsübernahme, reduziert Unsicherheiten und öffnet den Raum für echte Mitgestaltung. Daten, Entscheidungen und Intentionen werden offen kommuniziert – nicht als Kontrolle, sondern als Einladung zur Teilhabe.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)



SPIELEN

Definition
Spielen bedeutet, sich auf ein freies, zweckoffenes Tun einzulassen, das durch eigene Regeln, Neugier und Resonanz geprägt ist. Es erlaubt, alternative Handlungen auszuprobieren, ohne sofort auf Ergebnisse verpflichtet zu sein. Im Spiel zeigt sich, was sonst verborgen bleibt.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Spielen kein Zeitvertreib, sondern ein methodisches Werkzeug. Es schafft Räume für Kreativität, Perspektivwechsel und gestaltende Innovation. Spielerische Formate eröffnen die Möglichkeit, gewohnte Denkmuster zu durchbrechen und neue Lösungswege erfahrbar zu machen.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)



RESONANZ

Definition
Resonanz beschreibt die Fähigkeit, aufeinander zu reagieren – mit Wahrnehmung, Gefühl und Handlung. Sie entsteht in Momenten echter Aufmerksamkeit, in denen Menschen sich gehört, gesehen und gemeint fühlen. Resonanz ist keine Methode, sondern ein Beziehungsgeschehen.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Resonanz Teil der professionellen Kultur. Teams hören einander wirklich zu. Entscheidungen entstehen im Dialog. Auch Konflikte werden nicht vermieden, sondern mit Klarheit und Respekt ausgetragen. Resonanz macht Veränderung menschlich – und Zusammenarbeit kraftvoll.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)



REFLEXION

Definition
Reflexion bedeutet, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst zu betrachten – nicht um zu bewerten, sondern um zu verstehen. Sie eröffnet die Möglichkeit, Muster zu erkennen, blinde Flecken sichtbar zu machen und Handlungsoptionen zu erweitern.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Reflexion nicht Privatsache, sondern Teil der professionellen Praxis. Teams nehmen sich Zeit, um Erfahrungen auszuwerten, Spannungen zu verstehen und aus Fehlern zu lernen. Reflexion wird als kollektiver Lernprozess gestaltet – und stärkt dadurch die gemeinsame Gestaltungsfähigkeit.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)



VISION

Definition
Eine Vision beschreibt ein lebendiges Bild davon, wohin sich eine Organisation entwickeln will. Sie ist kein fixes Ziel, sondern ein gemeinsamer Sinn- und Orientierungspunkt, der Handeln bündelt und Entwicklung inspiriert. Sie beantwortet nicht »Was genau tun wir?«, sondern »Wofür lohnt es sich, gemeinsam unterwegs zu sein?«

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung ist Vision kein Leitbild an der Wand, sondern gelebte Praxis. Mitarbeitende kennen die Richtung, für die ihre Arbeit steht. Vision wird partizipativ entwickelt, gepflegt und kontinuierlich reflektiert. Sie verbindet Innen- und Außenperspektive, Verwaltungslogik und Gemeinwohl. So schafft sie Vertrauen und Orientierung im Wandel.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)

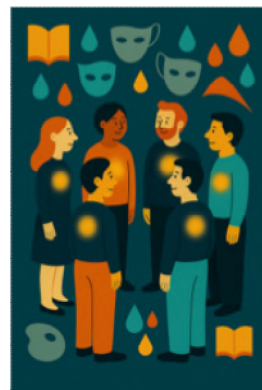


VERLETZLICHKEIT

Definition
Verletzlichkeit bedeutet, sich mit dem zu zeigen, was unvollständig, unsicher oder emotional berührbar ist. Sie ist die Fähigkeit, Unsicherheiten zuzulassen, Fehler einzugestehen und Gefühle anzusprechen – ohne Gewissheit über die Reaktion des Gegenübers.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung wird Verletzlichkeit nicht als Schwäche, sondern als Stärke verstanden. Sie ist die Basis für Vertrauen, Lernen und echte Zusammenarbeit. Führungspersonen und Mitarbeitende zeigen sich als ganze Menschen, was Räume für Entwicklung, Empathie und kollektive Intelligenz öffnet.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)



VERANTWORTUNG

Definition
Verantwortung beschreibt die bewusste Übernahme von Wirkung: für ein Thema, für ein Team, für das eigene Handeln. Sie ist mehr als Zuständigkeit – sie beginnt dort, wo Menschen bereit sind, sich einzubringen, ohne dass es ihnen zugewiesen wurde. Verantwortung zeigt sich im Tun – und im Halten.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung wird Verantwortung nicht als Last verstanden, sondern als Gestaltungsmöglichkeit. Mitarbeitende und Führungspersonen übernehmen Verantwortung bewusst – für Prozesse, für Beziehungen, für das gemeinsame Ganze. Es entstehen Strukturen, die Verantwortung ermöglichen, klären und teilen.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)



UNSICHERHEIT

Definition
Unsicherheit ist der Zustand, in dem Informationen fehlen, Zusammenhänge unklar sind oder Ergebnisse nicht vorhersehbar sind. Sie gehört zur Grundkonstitution komplexer Systeme und kann nicht vollständig vermieden werden. Der Umgang mit Unsicherheit ist eine Schlüsselkompetenz in der Transformation.

Vision
In einer transformationsfähigen Verwaltung wird Unsicherheit nicht als Schwäche gesehen, sondern als Ausgangspunkt für Lernen und Gestaltung. Teams entwickeln gemeinsame Routinen, um Unsicherheit zu benennen, zu halten und produktiv zu bearbeiten. Es entsteht ein gemeinsames Vertrauen in die Fähigkeit, auch ohne vollständiges Wissen handlungsfähig zu bleiben.

Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt
gefordert vom Umweltbundesamt (BfU) (© 2019)

A.3.8 Spielzug 6 Formatentwicklung: Methodenblatt und Canvas

FORMATE ENTWICKELN



Bild: KI generiert

WARUM

Über die Arbeit mit den Interventionskommunen hat sich erneut bestätigt, dass es bislang nur wenig Formate gibt, in denen über Grenzen von Fachbereichen und Akteursgruppen hinweg zusammengearbeitet wird. Dabei ist es gerade für Transformations- und Querschnittsthemen entscheidend, dass alle Akteure, die an dem Thema beteiligt sind, in den Austausch treten und ins gemeinsame Arbeiten kommen.

Bisher findet dieser Austausch hauptsächlich über informelle oder spontane Kontakte statt, aber nur selten strategisch geplant und strukturiert. Eine strategische Formatplanung schafft hier Abhilfe: Sie schafft nicht nur einen Rahmen für übergreifende Zusammenarbeit, sondern auch Zeit und Struktur, um Transformationsthemen bearbeitbar zu machen. Je nach Zielsetzung können Formate offen und niedrigschwellig oder stark strukturiert und vorbereitungsintensiv sein. Durch eine bewusste methodische Gestaltung und Durchführung wird fokussiert und kokreativ, effektiv und verbindlich gemeinsam gearbeitet.

Im Teamsport ist die Formatentwicklung vergleichbar mit der Trainingsplanung: Es reicht nicht aus, einfach zu spielen – gute Teams planen gezielt Trainingseinheiten, in denen bestimmte Fähigkeiten, Spielsituationen oder Zusammenarbeit geübt werden. Es wird überlegt: Was wollen wir erreichen? Wer muss dafür zusammenspielen? Welche Trainingsmethode eignet sich? Ein gutes Trainingsformat fördert gezielt das Zusammenspiel, stärkt das Team und macht es wettbewerbsfähig. Genauso braucht auch Transformation geplante, wiederholbare und zielgerichtete Formate für gemeinsames Lernen, Entscheiden und Handeln.

Inspiration aus der Praxis:

In der Intervention in Hamburg wurde über die Erarbeitung des Zusammenarbeitsgeflecht deutlich: Um das Thema Klimaschutz wirklich als Querschnittsthema zu bearbeiten, braucht es einen Wissenstransfer über die Fachbereiche hinweg.

Bisher arbeiten die Fachbereiche nur projektbezogen an einzelnen Themen zusammen. Doch es gibt Themen, die darüber hinaus einen für alle interessant und relevant sind. Aufbauend auf dieser Erkenntnis wurde mit der Methode ein neues strukturiertes Austauschformat entwickelt. Dieses wird in regelmäßigen Abständen durchgeführt und fördert den Wissenstransfer zwischen den Dezernaten und Fachbereichen

WIE

Für die Gestaltung von Formaten ist es wichtig, einige Aspekte vorab gut zu durchdenken. Aus unserer Erfahrung heraus sind für die Entwicklung eines einzelnen Formates folgende drei Bereiche besonders zu beachten: Intention, Ergebnistyp und die teilnehmenden Akteure. Sobald geklärt ist, was man mit wem gemeinsam erarbeiten möchte, kann die zeitliche und methodische Struktur erarbeitet werden. Dieser Ablauf - genannt Regiebuch - gliedert sich in der Regel in fünf Phasen: Check-In, Campus, Werkstatt, Forum und Check-Out.

In dem Spielzug *Formate entwickeln* bearbeitet ihr anhand von drei Werkstücken nacheinander die Bereiche Intention, Ergebnistyp, Akteure und Regiebuch.

DIE 5 PHASEN EINES FORMATES

► Phase 1: Check-In

Intentionen: Orientierung, Einstieg und Kennenlernen

Zu Beginn der Veranstaltung sollten alle Teilnehmenden einmal im Plenum begrüßt werden. Es sollte ganz kurz der Anlass und die Zielsetzung für das Format erwähnt werden, die Organisator*innen vorgestellt und kurz und knapp die Agenda. Dies sollte nicht länger als 5 Minuten dauern, und bietet die notwendige Orientierung. Anschließend folgt ein Check-In, in dem die Teilnehmenden sich kurz kennenlernen können und einmal aktiviert werden.

► Phase 2: Campus

Intentionen: Wissensvermittlung und Vertiefung

In dieser Phase sollen die Teilnehmenden alle notwendigen Informationen bekommen, die sie benötigen, um anschließend gut arbeiten zu können. Es wird allen Beteiligten ermöglicht, sich auf einen gleichen Wissensstand zu bringen und in den Austausch auf gleicher Augenhöhe und in diversen Gruppen zu gehen. Dies kann in Form von Expert*innen-Vorträgen, einem Gallery Walk oder anderen Methoden der Informationsvermittlung geschehen.

► Phase 3: Werkstatt

Intention: Kokreatives Arbeiten und Entwerfen

In der Werkstatt wird konkret an Themen gearbeitet. Es werden beispielsweise Pläne gezeichnet, Projektskizzen entwickelt, Modelle und Prototypen gebaut oder auch Konzepte und Texte geschrieben. Ziel ist es hier, Ergebnisse und Lösungsansätze zu entwickeln. Die Werkstätten sind Orte des gemeinsamen Arbeitens, also der Kokreation und werden entsprechend mit Materialien ausgestattet.

► Phase 4: Forum

Intention: Diskussion und Austausch im Plenum

Das Forum findet wieder im Plenum statt. Es bietet einen geschützten Raum für Austausch zwischen den Beteiligten. Hier können Themen diskutiert, die in der Werkstatt entwickelten Ideen und Lösungen präsentiert und Aufgaben formuliert werden.

► Phase 5: Check-Out

Intention: Zusammenfassung, Ausblick und nächste Schritte

Im Check-Out geht es darum, ein gutes Ende für das Format zu finden. Dazu finden sich alle im Plenum zusammen und lassen gemeinsam das Format Revue passieren. Außerdem sollte ein Ausblick gegeben werden im Hinblick auf die weiteren Schritte und wer diese durchführt.

ÜBERSICHT

Die folgenden Angaben sind als Empfehlung zu verstehen:

AKTEURE	ANZAHL	DAUER	ORT	NÄCHSTE SPIELZÜGE
Akteure, die gemeinsam arbeiten wollen	2-6 Personen	2 h	Raum mit einer kreativen Arbeitsatmosphäre und Möglichkeiten für Kleingruppen	Kann genutzt werden, um ein Format für alle anderen Spielzüge zu entwickeln.

VORBEREITUNG

DRUCKE	ANZAHL
Werkstück 1: Intention und Ergebnistyp	1x in A2
Werkstück 2: Akteure	1x A2
Werkstück 3: Regiebuch	Mehrfach ausgedruckt in A4 in die einzelnen Phasen zerschnitten: 1x Phase 1 & 5; 3-4 x Phase 2-4
„Die fünf Phasen eines Formates“	1x in A3
WEITERE MATERIALIEN	ANZAHL
Stifte	1x pro Teilnehmenden

DRUCKE	ANZAHL
Post It's	Ein paar Blöcke
Kreppband	Eine Rolle

DURCHFÜHRUNG

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
1.	Einführung in die Methode Zu Beginn braucht die Gruppe eine kurze Einführung in die Methode. Nutzt dafür beispielsweise die Texte unter „Warum“ und „Wie“ in diesem Methodenblatt. Hier ist es noch nicht notwendig auf die Intentionen der einzelnen Phasen einzugehen. Erläutert stattdessen kurz die Intention, warum ihr ein Format wollt. Gebt dann außerdem einen kurzen Überblick darüber, wie die gemeinsame Entwicklung abläuft. Die Werkstücke werden in der angegebenen Reihenfolge abgearbeitet.	5 min
2.	Intention & Ergebnistyp erarbeiten Beginnt mit der Intention: Überlegt euch, wozu ihr das Format braucht und welche gewünschte Wirkung das Format hat. Dies können eine oder mehrere sein. Stellt euch dafür folgende Fragen: 1. Was soll durch dieses Format angestoßen, verändert oder ermöglicht werden? 2. Welches Bedürfnis oder welcher Anlass liegt dem Format zugrunde? 3. Was soll sich bei den Teilnehmenden durch das Format verändern (Wissen, Haltung, Handlung)? 4. Welcher langfristige Unterschied soll durch das Format gemacht werden? Tauscht euch kurz dazu aus und einigt euch auf 1-3 Intentionen, die ihr in das Werkstück eintragt. Im zweiten Schritt bestimmt ihr den Ergebnistyp – also die Art von Ergebnis, die am Ende des Formats steht. Dabei geht es nicht darum, das Ergebnis vorwegzunehmen, sondern die Form festzulegen, in der die Ergebnisse am Ende sein sollen, um das Format darauf auszurichten. Stellt euch dazu folgende Fragen: 1. Soll am Ende ein konkretes Produkt stehen und wenn ja, welches? Dies könnten beispielsweise ein Konzept, eine Entscheidung, ein Prototyp oder eine Vision sein. 2. Wenn nein: was soll in dem Format entstehen? Zum Beispiel Lernzuwachs, Erkenntnisgewinn, Vereinbarungen oder ein besseres Teamgefühl? 3. Soll das Ergebnis sichtbar und dokumentiert sein und wenn ja, wie? Zum Beispiel in Form einer Präsentation eines Protokolls oder einer E-Mail? Tauscht euch kurz dazu aus und einigt euch auf einen oder zwei Ergebnistypen, die ihr in das Werkstück eintragt. Optional: Wenn ihr eine große Runde seid, könnt ihr nach einer Austausch- und Diskussionsphase eine 2-minütige Stillarbeit machen, in der alle auf jeweils ein Post-It für sich die Intention und den Ergebnistyp aufschreiben. Dann werden die Post-Its gesammelt, geclustert und die Beiträge mit den meisten Nennungen werden als gemeinsames Ergebnis formuliert.	20 min
2.	Akteure festlegen Das zweite Werkstück ist eine Akteursanalyse. Hier legt ihr gemeinsam und strukturiert fest, welche Akteure an dem Format teilnehmen sollen. Dies läuft wie folgt ab:	20 min

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
	1. Alle Teilnehmenden schreiben auf Post-Its alle Akteure auf, die ihnen als relevant für das Format erscheinen. Dabei sollte der Fokus darauf liegen, welche Akteure notwendig sind, um den Ergebnistypen zu erarbeiten. Diese werden erst einmal unsortiert auf das Werkstück geklebt. 2. Doppelte Post-Its werden aussortiert. Sie können aber schon einen Hinweis auf die Relevanz des Akteurs geben: wenn mehrere Teilnehmende diesen Akteur aufschreiben, könnte er relevanter sein als andere. 3. Sortiert die Akteure anschließend gemeinsam auf dem Werkstück an: je weiter innen, desto wichtiger sind die Akteure. Alle Akteure im inneren Kreis sollen unbedingt an dem Format teilnehmen. Die Akteure im äußeren Kreis können optional teilnehmen. Diese Auswahl der Akteure hilft euch einerseits, im nächsten Schritt euer Format entsprechend an eure Zielgruppe anzupassen. Zum anderen gibt sie euch eine Priorisierung für euer Einladungsmanagement. Optional: Wenn ihr ein großes Format mit vielen Akteure plant, könnt den Kreis auch in Sektoren einteilen. Eine typische Sektoreneinteilung ist: Wissenschaft, Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft. Ihr könntet die Sektoren aber auch nach Ämtern, Fachbereichen oder Amtsinterne / Amtsexterne Akteure aufteilen. Dann teilt ihr den Kreis in verschiedene Abschnitte („Kuchenstücke“).	
3.	Regiebuch entwickeln Nach den Vorarbeiten der ersten zwei Schritte plant ihr im dritten Schritt den Ablauf des Formats. Dafür nutzt ihr die Phasen-Werkstücke. Ein Formatablauf ist komplex zu planen. Damit es einfacher gelingt, haben wir das Format vorab in fünf verschiedene Phasen eingeteilt. Legt euch das Informationsblatt ausgedruckt auf euren Arbeitstisch, um darauf zurück greifen zu können. Diese Phasen nutzt ihr jetzt, um das Format strukturiert aufzubauen und gut zu durchdenken. Jedes Phasen-Werkstück kann einen oder mehrere methodische Schritte enthalten. 1. Überlegt gemeinsam, wie lang euer Format sein soll und ruft euch die Intention(en) noch einmal in Erinnerung. 2. Vergleicht sie mit den Intentionen der Phasen 2-5 und entscheidet, welche Phasen ihr nutzen möchtet. Ihr könnt auch Arbeitsphasen doppeln (z.B.: Campus – Werkstatt – Forum – Werkstatt – Forum). Phase 1 und Phase 5 sollten in jedem Format vorkommen. 3. Füllt die Werkstücke Phase für Phase mit methodischen Schritten. Fangt dabei immer mit der Intention an: Was soll diese Phase in eurem Format bezwecken? 4. Sucht dann eine passende Methode dazu aus und legt fest, wie lange sie dauern soll. Ganz am Ende legt ihr die Zeiten fest. Wenn ihr das für alle Phasen gemacht habt, habt ihr den Ablauf Eures Formats! Für einen Überblick könnt ihr die Phasen untereinander an eine Pinnwand ordnen und in der Erarbeitung flexibel hin und her tauschen. Hinweis: Wichtiger als kreative Methoden ist es, die Intention hinter den einzelnen Schritten zu erarbeiten. Die passenden Methoden findet ihr sicherlich durch eine kleine Recherche. Auch unsere anderen Spielzüge können als Methoden für Euer Format fungieren. Um diese zu erleichtern, haben wir eine kleine Liste an Ressourcen zusammengestellt: 1. <u>Handbuch Bürgerbeteiligung (Nanz / Fritzsche 2012)</u> 2. <u>Öffentliches Gestalten – Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung (Paulick-Thiel et al. 2020)</u> 3. <u>Handbuch Gemeinsam Digital: Berlin</u>	60 min

SCHRITT	ANLEITUNG	DAUER
	Oder schaut ins Ausdauertraining und das dort hinterlegte Toolbook für Transformation.	
4.	Nächste Schritte festlegen Abschließen müsst ihr die nächsten Schritte festlegen damit euer Format auch in der Realität umgesetzt wird. Die Zuständigkeit kann auch erstmal bedeuten, dass man sich um die weitere Klärung der Fragen kümmert. Bedenkt dafür Folgendes: 1. Wie viele Ressourcen braucht ihr? (Zeit, Budget, Räume) 2. Einladungsmanagement: Wen ladet ihr auf welche Weise ein? Persönlich, via E-Mail, als Aushang? 3. Wen müsst ihr noch mit einbeziehen, damit das Format Wirklichkeit wird? Gibt es wichtige Entscheidungsträger oder Führungskräfte, die überzeugt werden müssen? 4. Was fehlt noch zur Verfeinerung des Konzeptes? Wer kümmert sich darum? 5. Wann trifft ihr euch das nächste Mal, um die weitere Planung voranzutreiben? Verteilt klare Zuständigkeiten für die festgelegten Schritte. Dabei kann die Zuständigkeit auch erst einmal heißen, dass diese Person sich um die weitere Klärung kümmert.	15 min

NACHBEREITUNG

Nach dem Workshop habt ihr ein Format gut geplant. Vermutlich konntet ihr in der Zeit noch nicht alles ins Detail methodisch durchdenken. Diese detaillierte Ausarbeitung funktioniert auch besser allein oder im Tandem. Um das zu machen, stellen wir euch eine Vorlage für ein Regiebuch im Word-Format zur Verfügung:

Übertragt eure Planung aus dem Workshop in das Dokument und füllt es mit weiteren Details, sobald diese geklärt sind. Das Regiebuch sollte vor der Veranstaltung so detailliert wie möglich ausgefüllt sein. Dann habt ihr gleichzeitig eine super Grundlage für alle Beteiligten und auch für eure Moderation.

DIE 5 PHASEN EINES FORMATES

► Phase 1: Check-In

Intentionen: Orientierung, Einstieg und Kennenlernen

Zu Beginn der Veranstaltung sollten alle Teilnehmenden einmal im Plenum begrüßt werden. Es sollte ganz kurz der Anlass und die Zielsetzung für das Format erwähnt werden, die Organisator*innen vorgestellt und kurz und knapp die Agenda erläutert werden. Dies bietet die notwendige Orientierung und sollte nicht länger als 5 Minuten dauern. Anschließend folgt ein Check-In, in dem die Teilnehmenden sich kurz Kennenlernen können und einmal aktiviert werden.

► Phase 2: Campus

Intentionen: Wissensvermittlung und Vertiefung

In dieser Phase sollen die Teilnehmenden alle notwendigen Informationen bekommen, die sie benötigen um anschließend gut arbeiten zu können. Es wird allen Beteiligten ermöglicht, sich auf einen gleichen Wissensstand zu bringen und in den Austausch auf gleicher Augenhöhe und

in diversen Gruppen zu gehen. Dies kann in Form von Expert*innen-Vorträgen, einem Gallery Walk oder anderen Methoden der Informationsvermittlung geschehen.

► **Phase 3: Werkstatt**

Intention: Kokreatives Arbeiten und Entwerfen

In der Werkstatt wird konkret an Themen gearbeitet. Es werden beispielsweise Pläne gezeichnet, Projektskizzen entwickelt, Modelle und Prototypen gebaut oder auch Konzepte und Texte geschrieben. Ziel ist es hier, Ergebnisse und Lösungsansätze zu entwickeln. Die Werkstätten sind Orte des gemeinsamen Arbeitens – der Kokreation – und werden entsprechend mit Materialien ausgestattet.

► **Phase 4: Forum**

Intention: Diskussion und Austausch im Plenum

Das Forum findet wieder im Plenum statt. Es bietet einen geschützten Raum für Austausch zwischen den Beteiligten. Hier können Themen diskutiert, die in der Werkstatt entwickelten Ideen und Lösungen präsentiert und Aufgaben formuliert werden.

► **Phase 5: Check-Out**

Intention: Zusammenfassung, Ausblick und nächste Schritte

Im Check-Out geht es darum, ein gutes Ende für das Format zu finden. Dazu finden sich alle im Plenum zusammen und lassen gemeinsam das Format Revue passieren. Außerdem sollte ein Ausblick gegeben werden im Hinblick auf die weiteren Schritte und wer diese durchführt.

Abbildung 13: Canvas Intention und Ergebnistyp

INTENTION

Warum führt ihr dieses Format durch? Was möchtet ihr damit erreichen?

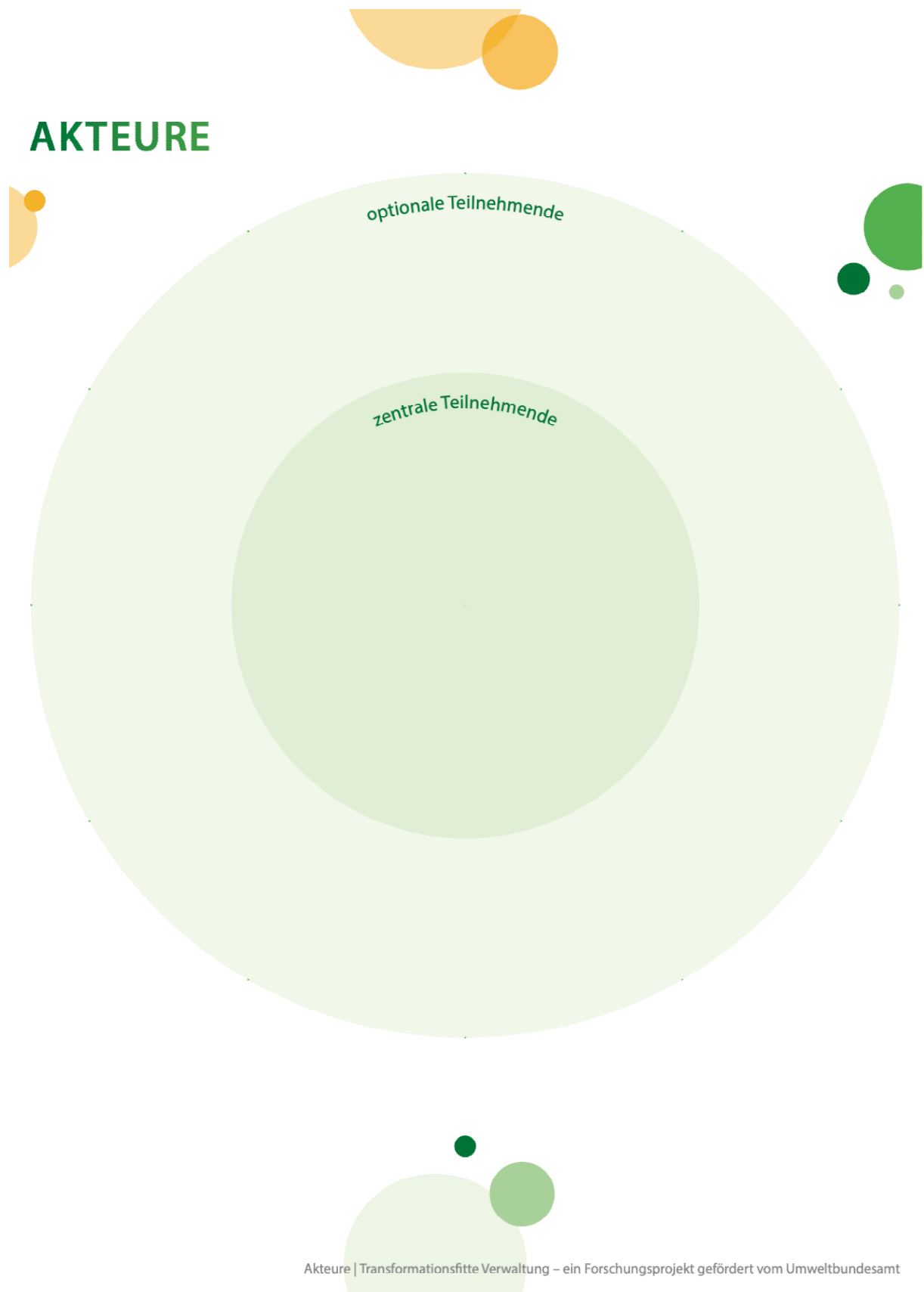
ERGEBNISTYP

Welche Art von Ergebnis möchtet ihr mit dem Format erzielen?

Intention & Ergebnistyp | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

Abbildung 14: Canvas Mapping der Akteure



Akteure | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

Abbildung 15: Canvas Regiebuch (5-teilig)

REGIEBUCH

Titel des Formats

Ort Datum & Uhrzeit ☐ regelmäßig ☐ einmalig

CHECK-IN Orientierung, Einstieg und Kennenlernen

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

Regiebuch | Transformationsfitte Verwaltung – ein Forschungsprojekt gefördert vom Umweltbundesamt

FORUM Diskussion und Austausch im Plenum

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

FORUM Diskussion und Austausch im Plenum

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

WERKSTATT Kokreatives Arbeiten und Entwerfen

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

WERKSTATT Kokreatives Arbeiten und Entwerfen

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

CAMPUS Wissensvermittlung und Vertiefung

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

CAMPUS Wissensvermittlung und Vertiefung

ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

CHECK-OUT Zusammenfassung, Ausblick und nächste Schritte			
ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

CHECK-OUT Zusammenfassung, Ausblick und nächste Schritte			
ZEIT	DAUER	TOP/METHODE	INTENTION

Quelle: Eigene Darstellung, Institut für Partizipatives Gestalten, ReformAgentur

A.3.9 Zusammenfassung der Podcastfolgen zur Vertiefung

Im Folgenden finden sich kurze Zusammenfassungen der sechs Folgen des Podcasts der zur Vertiefung unter dem folgenden Link auf der Communityplattform anzuhören sind:
<https://t1p.de/r50xw>

A.3.10 Episode 1 – Einführung: Werkzeuge und Wege für eine nachhaltige Zukunft

Der Podcast "Transformation konkret vor Ort" ist ein Projekt des Umweltbundesamtes, moderiert von Raban Fuhrmann und Jascha Rohr. Ziel des Podcast ist es, verschiedene Aspekte der Transformation in gesellschaftlichen und ökologischen Kontexten zu beleuchten, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Praxis in kommunalen Bereichen gelegt wird.

Die erste Episode des Podcast fokussiert sich auf die grundsätzlichen Fragen, wie Transformationen gestaltet und begleitet werden können. Es wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Rolle der Digitalisierung und deren Einfluss auf die Transformation gelegt. Die Moderatoren diskutieren, wie Nachhaltigkeit und Daseinsvorsorge in kommunalen Kontexten gedacht und methodisch sowie praktisch entwickelt werden können.

Raban Fuhrmann, der als Transformationsberater und in der akademischen Lehre tätig ist, diskutiert die Herausforderungen, die mit Transformationen einhergehen, und die Notwendigkeit, komplexe Probleme gemeinsam anzugehen. Er hebt hervor, wie wichtig es ist, neue Wege zu finden, um auf die sich ändernden Bedingungen und Anforderungen der Gesellschaft reagieren zu können.

Jascha Rohr, Gründer des Instituts für Partizipatives Gestalten, bringt seine jahrelange Erfahrung in der Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen ein und erörtert, wie eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung aussehen kann. Dabei betont er die Bedeutung einer gemeinsamen Gestaltung einer lebenswerten Zukunft.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Podcast tiefgehende Einblicke in die Gestaltung und Steuerung von Transformationsprozessen bietet und sowohl theoretische als auch praktische Lösungsansätze zur Diskussion stellt, mit dem Ziel, eine nachhaltige und integrative Entwicklung zu fördern.

A.3.11 Episode 2 - Transformation in Aktion: Neue Spielregeln für Verwaltung und Gesellschaft

In dieser Episode des Podcast, moderiert von Raban Fuhrmann und Jascha Rohr, diskutieren die Sprecher über die Unterscheidung zwischen Transformation und Innovation sowie deren Bedeutung und Herausforderungen in verschiedenen gesellschaftlichen und administrativen Kontexten.

Transformation wird definiert als der Wandel von grundlegenden Regeln und Strukturen, der notwendig wird, wenn bestehende Systeme nicht mehr adäquat sind. Dies wird durch die Einsicht vermittelt, dass während in stabilen Zeiten kleine Anpassungen oder iterative Innovationen ausreichen können, in Zeiten des tiefgreifenden Wandels (wie durch Digitalisierung oder demografische Veränderungen) eine grundlegende Transformation erforderlich ist.

Innovation hingegen wird als das Ausnutzen bestehender Regeln zur Schaffung neuer Möglichkeiten innerhalb der gegebenen Strukturen verstanden. Hierbei wird oft auf die iterative Verbesserung verwiesen, wie sie in der Technologiebranche üblich ist, wo Produkte schrittweise optimiert werden.

Die Diskussion vertieft sich in die spezifische Rolle der Verwaltung im Kontext der Transformation. Es wird festgestellt, dass viele Aspekte der öffentlichen Verwaltung als veraltet und ineffizient wahrgenommen werden und eine Transformation nicht nur technologische Updates, sondern auch eine kulturelle und identitätsbezogene Neuausrichtung erfordern.

Kulturelle und gesellschaftliche Aspekte der Transformation werden ebenfalls hervorgehoben. Es wird betont, dass erfolgreiche Transformationen sowohl die technischen als auch die menschlichen, kulturellen Aspekte berücksichtigen müssen, um nachhaltig zu sein. Hierbei wird auch auf die Schwierigkeiten eingegangen, die mit der Implementierung von Transformationen verbunden sind, insbesondere in Bezug auf die Akzeptanz und Teilnahme der betroffenen Bevölkerungsgruppen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Konzept des "Transformationsburnouts", bei dem Systeme und Organisationen unter dem ständigen Druck, sich schnell anzupassen und zu reagieren, überfordert werden können, ähnlich wie Individuen unter chronischem Stress leiden können.

Insgesamt wird in dieser Episode ein tiefgehendes Gespräch geführt, das nicht nur die technischen und prozeduralen Aspekte der Transformation beleuchtet, sondern auch die tiefgreifenden kulturellen und menschlichen Dimensionen, die für erfolgreiche und nachhaltige Veränderungsprozesse entscheidend sind.

A.3.12 Episode 3 – Leitbilder für die Zukunft der Verwaltung

Die Episode behandelt das Thema Transformation, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung. Die Sprecher, Raban Fuhrmann und Jascha Rohr, diskutieren verschiedene Aspekte der Transformation, einschließlich ihrer Bedeutung und ihrer Auswirkungen.

Hauptthemen:

- ▶ **Definition und Wesen der Transformation:** Transformation wird als Prozess beschrieben, etwas in eine neue Form zu bringen, was auch Gewaltanwendung einschließen kann. Der historische Kontext und die Notwendigkeit der Transformation in der Verwaltung, die an ihre Grenzen stößt, werden erörtert.
- ▶ **Bedeutung der Transformation für die Verwaltung:** Es wird diskutiert, warum Transformation gerade jetzt in der Verwaltung ein wichtiges Thema ist und wie ein Leitbild für die Transformation aussehen könnte.
- ▶ **Persönliche Erfahrungen und Zugänge zur Transformation:** Beide Sprecher teilen ihre persönlichen Erfahrungen und wie sie das Thema Transformation wahrgenommen haben, darunter auch digitale Transformation und deren Auswirkungen auf traditionelle Geschäftsmodelle.
- ▶ **Kritische Auseinandersetzung mit der Rolle der Verwaltung:** Die Notwendigkeit einer Neugestaltung der Verwaltung wird hervorgehoben, um den heutigen gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen gerecht zu werden. Es wird argumentiert, dass Verwaltung mehr gestalten als nur verwalten sollte, um relevant und effektiv zu bleiben.
- ▶ **Zukunft und Visionen der Transformation:** Es wird die Vision einer agilen, dynamischen und partizipativen Verwaltung diskutiert, die in der Lage ist, auf gesellschaftliche Veränderungen aktiv und kreativ zu reagieren.

Die Sprecher betonen die Wichtigkeit eines partizipativen Ansatzes, bei dem die Verwaltung nicht nur Befehle ausführt, sondern aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft beteiligt ist. Die Diskussion umfasst auch die Gefahren einer fehlgeleiteten Transformation, die möglicherweise autoritäre Tendenzen fördern könnte. Zusammenfassend wird Transformation als ein notwendiger, tiefgreifender Wandel verstanden, der alle Bereiche des Lebens und der Verwaltung betrifft, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können.

A.3.13 Episode 4a – Bilder-Exodus

Die vierte Episode des Podcast befasst sich mit dem Thema Transformation auf individueller, kommunaler und gesellschaftlicher Ebene. Die Diskussion wird von zwei Sprechern geführt, die verschiedene Perspektiven und Modelle zur Erfassung von Transformationsprozessen vorstellen. Zu Beginn der Episode wird das Konzept der Transformation als notwendiger und kontinuierlicher Prozess eingeführt, der darauf abzielt, die "Transformationsfitness" auf kommunaler Ebene zu verbessern. Die Sprecher betonen die Bedeutung von Werkzeugen und Ansätzen, die zu diesem Zweck entwickelt wurden, und diskutieren verschiedene Theorien und Methoden, die helfen sollen, Veränderungen effektiv zu gestalten und zu steuern.

Ein zentrales Thema der Diskussion ist die Herausforderung der Transformation, die metaphorisch mit einer Reise verglichen wird – insbesondere mit der Überquerung der Alpen, die als schwieriges, aber notwendiges Unterfangen beschrieben wird. Dieses Bild wird

verwendet, um die Notwendigkeit von Ausdauer, Vorbereitung und geeigneter Führung (durch "Transformationslotsen") zu verdeutlichen, um komplexe Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen.

Weiterhin wird die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit hervorgehoben. Es wird argumentiert, dass Transformation nicht nur eine Frage der Übernahme erfolgreicher Modelle aus anderen Kontexten ist, sondern auch eine tiefgreifende Überprüfung und Anpassung der eigenen Ansätze und Strukturen erfordert.

In einem ausführlicheren Teil der Episode werden historische und mythologische Analogien herangezogen, um verschiedene Aspekte und Herausforderungen von Transformationsprozessen zu beleuchten. Insbesondere wird auf die Exodus-Geschichte Bezug genommen, um die emotionalen und strategischen Dimensionen von Transformationsprozessen zu veranschaulichen. Die Geschichte dient als Rahmen, um die Notwendigkeit einer Vision (das "verheißene Land"), die Bedeutung des Aufbrechens aus der Komfortzone und die unvermeidlichen Herausforderungen und Hindernisse auf dem Weg zur Transformation zu diskutieren.

Gegen Ende der Episode wird diskutiert, wie wichtig es ist, während des Transformationsprozesses nicht nur neue Wege zu beschreiten, sondern auch neue Regeln und Strukturen zu entwickeln, die eine nachhaltige Veränderung unterstützen. Dabei wird betont, dass der Erfolg von Transformation nicht nur im Erreichen eines neuen Zustandes liegt, sondern auch darin, wie dieser neue Zustand gelebt und aufrechterhalten wird.

Abschließend reflektieren die Sprecher über die Grenzen der diskutierten Modelle und Ansätze und eröffnen Raum für weiterführende Überlegungen und Diskussionen über die komplexe Natur von Transformation und die verschiedenen Wege, sie zu verstehen und zu gestalten.

A.3.14 Episode 4b - Kultivierung des Wandels: Paradigmen der Transformation

In der besprochenen Podcast-Episode "Kultivierung" aus der Reihe "Transformation konkret vor Ort", initiiert vom Umweltbundesamt, erörtern Jascha Rohr und Raban Fuhrmann tiefgründige Fragen zur Transformation und deren praktischer Ausgestaltung. Der Dialog beginnt mit einer metaphorischen Betrachtung von Instrumenten und Werkzeugen, die, ohne die Fähigkeit ihrer meisterhaften Anwendung, wirkungslos bleiben könnten.

Jascha Rohr vertieft das Thema durch die Vorstellung seines Buchprojekts, einer dreiteiligen Reihe namens "Die große Kokreation", in der er verschiedene Ansätze zur Transformation und deren Einbettung erläutert. Dies führt zu einer Diskussion über das 'Bild der Kultivierung', ein zentrales Thema des Gesprächs, das metaphorisch die Notwendigkeit beschreibt, kontinuierlich an Veränderungen zu arbeiten und diese zu pflegen, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Jascha Rohr bringt ein spezifisches Modell ein, das 'Feld-Prozess-modell', das er anhand der Analogie eines quer geschnittenen Apfels beschreibt, bei dem verschiedene Teile des Apfels unterschiedliche Aspekte des Modells repräsentieren. Dieses Modell umfasst Feldtheorie, Mustererkennung und Mustersprachen, die zusammen ein ganzheitliches Verständnis von dynamischen Veränderungsprozessen bieten. Er erläutert, dass lebendige Prozesse in vier Phasen durchlaufen werden, die zirkulär immer wiederkehren: Resonanz (Verstehen und Zusammenfügen), Krise (Transformation), Transformation (Entstehung neuer Formen und Strukturen) und Kultivierung (Erhaltung und Stabilisierung).

Ein weiteres zentrales Thema ist die Implementierung und Kultivierung neuer Paradigmen innerhalb der Verwaltung, wo alte Strukturen und Prozesse, die nicht mehr funktionieren,

transformiert und durch neue ersetzt werden müssen. Diese Transformation wird als kritisch betrachtet, da sie oft eine fundamentale Neugestaltung und Anpassung erfordert, um auf veränderte äußere Umstände reagieren zu können.

Der Dialog hebt hervor, dass Transformationen nicht nur technische oder strukturelle Veränderungen sind, sondern auch tiefgreifende kulturelle und gesellschaftliche Verschiebungen beinhalten, die eine neue Art des Denkens und Handelns erfordern. Diese werden im Kontext von Co-Kreation betrachtet, wo gemeinschaftliches und interdisziplinäres Arbeiten entscheidend ist.

Zusammenfassend diskutiert der Podcast komplex die Bedeutung von Transformation in ihrer Vielschichtigkeit und betont die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Pflege und Entwicklung neuer Praktiken, um nachhaltige und positive Veränderungen in verschiedenen Bereichen, wie Verwaltung und Gesellschaft, zu ermöglichen. Die Diskussion ist eingebettet in ein breiteres Verständnis von Kultivierung als ein Prozess, der sowohl Schöpfung als auch Erhaltung umfasst, und fordert die Zuhörer auf, diese Konzepte in ihre Überlegungen und Handlungen zu integrieren.

A.3.15 Episode 5 – Zwischenfazit

In Episode 5 des Podcast "Transformation konkret vor Ort", präsentiert von Raban Fuhrmann und Jascha Rohr, wird ein tiefgründiges Zwischenfazit gezogen, dass die Herausforderungen und Möglichkeiten der Transformation in der Verwaltung ausleuchtet. Der Fokus liegt dabei auf der Anwendung verschiedener Werkzeuge und Modelle, die bisher in der Reihe diskutiert wurden, und ob diese ausreichen, um echte Transformationen zu ermöglichen.

Die Diskussion beginnt mit einer Reflexion über die Nützlichkeit der vorgestellten Werkzeuge und Modelle zur Transformation der Verwaltung. Jascha Rohr äußert Zweifel daran, dass die vorhandenen Methoden und Werkzeuge allein ausreichen, um eine tiefgreifende Transformation zu bewirken. Er unterstreicht, dass echte Veränderung eine tiefe, persönliche Transformationserfahrung und eine transformative Haltung erfordert, die nicht einfach durch Anwendung von Werkzeugen erreicht werden kann.

Die beiden diskutieren weiter über die Notwendigkeit, dass Personen, die Transformationsprozesse leiten, selbst durch transformative Erfahrungen gegangen sein müssen. Sie betonen, dass ohne solche erfahrenen Personen vor Ort die Verwaltung möglicherweise optimiert, aber nicht wirklich transformiert werden kann. Es wird das Bild einer "Transformationsleadership" gemalt, die essentiell ist, um über oberflächliche Veränderungen hinauszugehen und wirkliche paradigmatische Verschiebungen in der Verwaltung herbeizuführen.

Ein zentrales Thema der Diskussion ist die Frustration über die Limitationen von Werkzeugen und Modellen, die nicht die erhofften Transformationsprozesse bewirken. Die Konversation berührt die Schwierigkeit, tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen zu bewirken, wenn die zugrundeliegenden strukturellen und kulturellen Aspekte der Organisation unverändert bleiben.

Raban Fuhrmann bringt die Idee ein, dass Transformation nicht nur eine Frage der richtigen Werkzeuge, sondern auch der Schaffung und Förderung von Führungspersönlichkeiten ist, die in der Lage sind, transformative Prozesse zu begleiten und zu gestalten. Er spricht von "Distributed Leadership" und der Notwendigkeit, Führung als ein funktionales Erfordernis zu verstehen, die über die Identifizierung und Förderung von Potenzial in allen Mitarbeitern erfolgt.

Gegen Ende der Episode wird eine tiefere, fast philosophische Ebene erreicht, auf der die Bedeutung von Transzendenz und der größeren Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und zukünftigen Generationen diskutiert wird. Es wird argumentiert, dass echte Transformation eine Neuausrichtung auf höhere, oft außerhalb der eigenen Organisation liegende Ziele erfordert und dass dies eine grundlegende Neugestaltung der Art und Weise, wie Führung und Verantwortung in Organisationen verstanden werden, voraussetzt.

Die Episode schließt mit einem Appell, transformative Prozesse ernst zu nehmen und sie nicht auf die Implementierung von Tools zu reduzieren, sondern als tiefgreifende kulturelle und ethische Erneuerungen zu betrachten, die eine grundlegende Veränderung in Denk- und Handlungsweisen erfordern.

A.3.16 Episode 6 – Verortung: Neue Wege in der Verwaltung

In der sechsten Episode des Podcast "Transformation konkret vor Ort", moderiert von Raban Fuhrmann und Jascha Rohr, steht die Verortung und Implementierung von Transformationsprozessen im Zentrum der Diskussion. Das Gespräch baut auf vorherigen Episoden auf und zielt darauf ab, konkrete Ansatzpunkte für die Transformation in verschiedenen Bereichen, insbesondere innerhalb der Verwaltung, zu identifizieren und zu reflektieren.

Die Episode beginnt mit einer Betrachtung der bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Aktionsforschung, die in Tübingen durchgeführt wurde, wo über zwei Semester hinweg Studierende die Stadtverwaltung begleiteten. Die Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung und deren Einfluss auf die Entwicklung der Altstadt wurden besonders hervorgehoben. Dabei wurde untersucht, wie die Verwaltung sich selbst transformieren kann, um auf zukünftige Herausforderungen besser reagieren zu können.

Raban Fuhrmann präsentiert drei zentrale Entwicklungsfelder für die Transformation: die Intraebene (interne Verwaltung), die Extraebene (Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik) und die kommunale Ebene (Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft). Diese Felder spiegeln die Notwendigkeit wider, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch in der Interaktion mit externen Akteuren transformative Ansätze zu entwickeln.

Ein wesentlicher Diskussionspunkt ist die Schaffung von sogenannten Transformationslotsen, die als Koordinatoren innerhalb dieser Prozesse fungieren sollen. Diese Lotsen sollen dabei helfen, die verschiedenen Transformationsansätze innerhalb der Verwaltung, in der Zusammenarbeit mit politischen Institutionen und der breiteren Öffentlichkeit zu steuern und zu implementieren.

Die Implementierung dieser Transformationsprozesse wird durch die Etablierung einer festen Struktur unterstützt, die durch Satzungen, spezielle Stellen und kontinuierliche Personalentwicklung gekennzeichnet ist. Es wird die Schaffung einer neuen Referenzstruktur innerhalb der Verwaltung vorgeschlagen, die diese Transformationsprozesse unterstützt und institutionalisiert.

Trotz dieser konkreten Vorschläge bleibt Jascha Rohr skeptisch. Er hinterfragt, ob die vorgeschlagenen Maßnahmen wirklich transformative Veränderungen bewirken oder lediglich eine Optimierung des Bestehenden darstellen. Die Diskussion endet mit einer Reflexion darüber, ob die vorgestellten Ansätze das Potenzial haben, echte kulturelle und strukturelle Veränderungen zu fördern, oder ob sie nur oberflächliche Lösungen für tiefer liegende Probleme bieten.

Insgesamt bietet die Episode einen tiefen Einblick in die Herausforderungen und Möglichkeiten der Verwaltungstransformation, zeigt aber auch die Grenzen und die Skepsis auf, die mit solchen Transformationsbestrebungen verbunden sind.