



Raban Daniel Fuhrmann

Transformationsfite Verwaltung

Vom Verwalten zum Gestalten von Transformation

Als jemand, der in Lateinamerika aufgewachsen ist und regelmäßig im Ausland tätig war, schätze ich Verwaltung sehr. Eine zuverlässige Verwaltung ist die Grundlage für das Funktionieren einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung. Doch reicht eine funktionstüchtige Verwaltung allein aus? In zweifacher Hinsicht wohl nicht mehr. Erstens: Wir erleben eine schleichende Erosion des Vertrauens in den Staat, die Demokratie und das Verwaltungswesen. Die Legitimation und Akzeptanz unserer Gesellschaftsordnung hängen wesentlich davon ab. Zweitens: Transformation ist gekommen, um zu bleiben. Das Gestalten des Wandels wird immer mehr zu einer Daueraufgabe. Gerade aufgrund technischer und demografischer Entwicklungen erleben wir zahlreiche Transformationen. Deshalb müssen wir aktiv auf diese Veränderungen reagieren können. Verwaltung muss zur Gestaltungskraft werden.

Die Vielschichtigkeit der Transformation (intern und extern, ökologisch und demokratisch, sozial und ökonomisch, digital und technisch ...) erfordert ein hohes Maß an Transformationskompetenz von öffentlichen Verwaltungen – von der kommunalen bis zur Bundesebene und darüber hinaus. Diese Fähigkeit und Bereitschaft zur laufenden Transformationsgestaltung lässt sich auch als Transformationsfitness beschreiben. Doch was kann darunter verstanden werden? Warum braucht es Transformationsfitness? Wo und wie braucht man sie? Und wie entwickelt man sie? Inwieweit ist Transformation durch Transformationsfitness überhaupt möglich? Diese Fragen beschäftigen mich als Forscher und Dozent für Transformationsgovernance sowie als Organisations- und Demokratieentwickler.

Schulterblick in zwei Transformationsprojekte

Im folgenden Beitrag möchte ich kurz das Grundverständnis von Transformationsgestaltung vorstellen und anhand von zwei Fallbeispielen illustrieren: einem Beratungsauftrag in einem Ministerium und einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt (F+E-Projekt) für kommunale Transformationsinstrumente. Weil es sich um laufende explorative Projekte handelt, kann ich nur vorläufige Einblicke bieten. Doch zum Wesen von Transformation als laufendem Explorations- und Lernprozess passt dies gut.

Beiden Projekten liegt das Anliegen zugrunde, die eigene administrative Transformationskompetenz im Umgang mit gesellschaftlichen Transformationsaufgaben zu erhöhen. Doch lässt sich Transformation überhaupt gestalten? Meine These: Nicht direkt, aber je transformationsfitter man ist, desto eher kann man seine Form so weiterentwickeln, dass anspruchsvollere Transformationsherausforderungen gemeinsam – also kreativ – bewältigt werden können. Wir stehen jedoch erst am Anfang dieses kontinuierlichen Lernprozesses. Insbesondere Verwaltung und Politik haben noch einiges vor sich, um den steigenden Anforderungen und Erwartungen an Transformation gerecht zu werden.

Zugrundeliegendes Transformationsverständnis

Eine Zeitenwende, gar ein Epochenumbruch, und damit Transformation sollte nicht nur gewagt, sondern auch gemeistert werden können! Doch wie? Welche politischen und organisationalen Innovationen im Zusammenspiel von Politik, Verwaltung und Gesellschaft können die Kompetenz zur nachhaltig vorausschauenden Transformationsgestaltung wirkungsvoll erhöhen? Transformationsfitness ist die Grundvoraussetzung, um die Krisen unserer Zeit souverän zu bewältigen: Je unsicherer und disruptiver diese sind, desto wichtiger ist es, gemeinsam fit im Umgang damit zu sein. Das Bild aus dem Sport verdeutlicht es: Je anspruchsvoller und abwechslungsreicher die sportliche Herausforderung ist, desto fitter, geschickter und cleverer muss man sein. Kann der Staat, kann die Verwaltung transformationsfit sein? Und wenn ja, wie?

Das Verheißungsvolle an diesem Bild: Fitness kann – ja muss – trainiert werden! Das Unangenehme daran: Je untrainierter man ist, desto mehr Anstrengung ist nötig. Transformationsfitness erreicht man nicht, indem man wie bisher weitermacht; man muss seine Komfortzone verlassen und dranbleiben – letztlich täglich.

Doch wir können diesem nicht ausweichen, denn wir leben in extrem herausfordernden Zeiten voller Umbrüche und Krisen: Mit der bestehenden Form können wir als Demokratie und Verwaltungsstaat nicht weiter voranschreiten. Hinzu kommen wachsende Erwartungen, Forderungen und Empfindlichkeiten. Im Bild von Cis- zu Transalpin: Der Berg, den wir überqueren müssen, wird steiler, höher und stürmischer, und die Truppe, die wir (Politik und Verwaltung) hinüberführen sollen, scheint weder besonders motiviert, noch ist sie fit genug. Wie soll da Nachhaltigkeit gelingen? Wie können Demokratie und Wohlstand für alle erreicht werden?



Transformation prozedural sehen

Transformation ist zuerst ein prozedurales Konzept: Es geht darum, die Form so zu gestalten, dass man über den Berg, jenseits der Krisenlagen, gelangt. Das ist der Kern der aktuellen Transformationsungeduld: Wie schaffen wir es gemeinsam über den Berg in das verheißene Land, wo Politik gelingt, Demokratie Freude macht und Verwaltung unauffällig für das Gelingen der Koproduktion guten Lebens sorgt?

Transformation gewinnt erst an Relevanz, wenn die bestehende Form, wie wir als Gesellschaft Probleme frühzeitig erkennen und nachhaltig lösen, nicht mehr taugt. So lange wir Krisen mit Anpassungen am System lösen können, reichen Reformen aus. Nur wenn die bestehenden Aufgaben uns bereits ans Limit bringen und dann noch Krise um Krise uns überfordern, ist eine Transformation des Systems unabdingbar. In Zeiten der Polykrisen, in denen alte Krisen fortbestehen und neue hinzukommen, führt dies zur Überlastung ... Als Individuum wäre man dann reif für einen Burn-out oder sogar für eine suizidgefährdete Depression. Demokratien weltweit, auch bei uns, stecken in der Bredouille. Liegt das nur an den Menschen oder auch am System? Und wo und wie kann insbesondere die Verwaltung zur Wende beitragen? So dass freiheitlich-rechtsstaatliche Demokratien in einigen Jahren wieder global als Vorbild dienen, der subsidiäre Föderalismus die Menschen nicht nur identifizieren, sondern auch engagieren lässt und wir als föderale Demokratie so transformationsfit werden, dass uns warm ums Herz wird, wenn wir nachts an Deutschland denken, seelenruhig wieder einschlafen und uns auf den nächsten gemeinsamen Tag in einem friedlichen Europa und einer nachhaltigen Welt freuen können.

Es ist nicht entscheidend, welche konkreten Vorstellungen und Absichten mit Transformation verbunden sind; in diesem Beitrag ist entscheidend, dass, je ambitionierter das Transformationsanliegen ist, umso mehr die prozedurale Frage aufkommt: Wie können wir vom aktuellen Ist-Zustand zu einem angestrebten Soll-Zustand gelangen? Können wir die Transformation nur durch einen großen, verordneten oder gar erzwungenen Sprung erreichen, oder ist ein schrittweiser demokratischer Prozess erfolgsversprechender? Wieviel Partizipation und Demokratie im Vergleich zu Technokratie und Autorität bringen uns voran? Welches Bild von Verwaltung haben wir im Rahmen der Transformation?

Transformation als Metakompetenz

Wer Transformation anstrebt, muss sich den Metaprozessen widmen, mit denen Transformationsprozesse angestoßen, vorangetrieben und angepasst werden sollen. Die Prozeduralisierung der Transformation bedeutet, sich mit dem Wie des Wie zu beschäftigen: Wie wählen wir die passenden

Vorgehensweisen und Organisationsformen aus, wie wenden wir sie situativ angemessen an und wie entwickeln wir sie kontinuierlich weiter?

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 ab und zu zu immer und überall?

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. Nur was in Verwaltung und Politik vorgelebt wird, wird auch in der Gesellschaft akzeptiert. Und nur, wenn auf kommunaler Ebene (ökologische, digitale, demokratische, administrative, integrative ...) Transformation gelingt, wird sie auch auf Landes-, Bundes- und Europaebene umgesetzt – nicht von selbst, wie eine Pflanze, sondern aktiv, ja kreativ gewollt und umgesetzt. 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.

Fallstudie Kommune: Transformationsinnovationen

Als Teil eines F+E-Projekts des Umweltbundesamts zur Gestaltung von Transformationen auf kommunaler Ebene untersuchen wir (als Zusammenarbeit der ReformAgentur und dem Institut für partizipatives Gestalten [ipg GmbH] gemeinsam mit verschiedenen Kommunen, begleitet durch Projektkurse an der Universität Tübingen) die Entwicklungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft auf lokaler Ebene, um dem Bedarf an nachhaltigen Transformationsprozessen besser gerecht zu werden. Dabei erproben wir Interventionsmethoden, um die Transformationsfähigkeit einer Gemeinde zu erhöhen. Die Erfahrungen aus Tübingen und anderen Kommunen werden in einen Werkzeugkasten für die Transformation einfließen, der Kommunen zur Verfügung gestellt wird, um ihre eigenen Kompetenzen zu steigern, Transformationsherausforderungen frühzeitig zu erkennen und nachhaltig zu lösen.

Vorlauftforschung mittels Action Research

Dem Ansatz der Aktionsforschung folgend, haben wir einen

verfahrenstheoretisch fundierten Rahmen entwickelt, um die Wirksamkeit in verschiedenen Interventionskommunen zu bewerten und anzupassen. Dies beinhaltet die Entwicklung von Transformationsinnovationen für neue Verwaltungsstrukturen und -prozesse, die in realen Umgebungen getestet und durch iteratives Feedback verbessert werden. Der Fokus liegt darauf, Hebelpunkte und Werkzeuge zur Transformation von städtischen Verwaltungssystemen zu erproben, damit Kommunen dynamischer und anpassungsfähiger auf die schnell wechselnden gesellschaftlichen, technologischen und politischen Entwicklungen eingehen können. Im Zentrum der Untersuchung steht die Einführung agiler Arbeitsmethoden, die Schaffung interdisziplinärer Teams und die Einbeziehung von Bürgern und anderen Stakeholdern in den Transformationsprozess.

In Gesprächen mit Praktikern vor Ort und basierend auf eigenen Erfahrungen und Untersuchungen zu transformativer und partizipativer Organisations- und Demokratieentwicklung haben wir festgestellt, dass eine deutliche Veränderung der Zusammenarbeitskultur zwischen allen Akteuren auf lokaler Ebene notwendig ist. Das bedeutet, dass wir an der internen Zusammenarbeitskultur, insbesondere auf der Ebene der Politik und/oder Verwaltung, ansetzen. In der noch bis Herbst 2024 laufenden Interventionsphase erproben wir diverse Interventionsinstrumente (insbesondere aus dem systemischen, agilen und ko-kreativen Spektrum) an konkreten Transformationsherausforderungen vor Ort. Am Beispiel der zwischen März 2023 und Februar 2024 in Zusammenarbeit mit zwei Projektkursen an der Universität Tübingen durchgeführten Intervention mit der Stadtverwaltung Tübingen sollen im Folgenden der verwendete Ansatz und erste Erkenntnisse illustriert werden.

Hebelpunkte für Transformationsinnovationen

Ausgangspunkt war die Frage, welche Folgen die Digitalisierung auf die Altstadt von Tübingen haben könnte. Unter Beteiligung von sechs Stakeholdergruppen (Anwohner, Gewerbetreibende und Besucher, Verwaltung, Politik und Universität) erkundeten wir zuerst mögliche Transformationsherausforderungen und entwickelten mithilfe diverser Instrumente aus dem Toolbook „Wandel gestalten“ (Fuhrmann 2022) strategische Hebelpunkte. Diese nutzen

wir dann, um nach passenden Transformationsinnovationen für zentrale Transformations-schlüsselfelder (von Infra zu Supra) zu suchen und mittels eines neu designten Canvas für Transformationsentwicklung diese mit Vertretern aus Verwaltung und Politik weiter auszuleuchten. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die internen Transformationsvoraussetzungen gelegt, um transformationsfitter zu werden. Vertieft wurden dabei folgende Transformationsinnovationenfelder:

- **Infra:** Selbstwirksamkeitsethos der Mitarbeiter (als Selbstverständnis der Personalentwicklung)
- **Intra:** Agile Teamstrukturen (u. a. auch als abteilungsübergreifende Reflexionskreise)
- **Extra:** Transformationslotsendienst (als hybride Schnittstellengestalter)
- **Inter:** Eingebettete Bürgerberatung (z. B. durch niederschwellige Hausparlamente und zufallsbasierte Bürgerräte)
- **Supra:** Transformationsgestaltungsstelle (als demokratiepolitische Strategie basierend auf entsprechender Transformationsgovernancesatzung und internen Mitarbeiterschulungen)
- **Meta:** Transformationsgewalt (als unabhängige Rekonstituante einer lernenden Demokratie zur kontinuierlichen Reflexion und Anpassung des transsektoralen Zusammenspiels im Mehr-Ebenen-System)

Impulse zur Steigerung von Transformationsfitness

Von Anfang an war klar, dass eine effektive Transformation nicht nur durch strukturelle Anpassungen, wie die Schaffung neuer Stellen und Zuständigkeiten, das Verabschieden weiterer Leitbilder und Codes of Conduct oder



Abb. 1: Transformationswerkstatt Tübingen



die Neugestaltung bestehender Prozesse, erreicht werden kann. Sie erfordert vielmehr eine umfassende Kultur- und Strukturveränderung innerhalb der Verwaltung, die Lernbereitschaft und Offenheit für neue Arbeitsweisen fördert.

Lernend bleiben

Die Implementierung von Transformationsstrategien muss von einer stetigen Reflexion und Anpassung der Maßnahmen begleitet sein, um sicherzustellen, dass diese tatsächlich zu den gewünschten Veränderungen führen. Das Selbstverständnis einer lernenden Verwaltung und Kommune ist deshalb essenziell. Doch wie erreicht man das? Bedarf es dazu einer klaren und authentisch verkörperten Strategie von oben? Oder kann dies auch von unten, gar in einer Nische, selbstständig erprobt werden?

Visionär führen

Wie bei anderen Organisations- und Personalentwicklungsinterventionen wurde bisher auch hier bestätigt, dass eine erfolgreiche Verwaltungstransformation eine klare Vision, engagierte Führung und eine starke Beteiligung aller relevanten Akteure erfordert. Nur durch einen kooperativen und integrativen Ansatz kann sichergestellt werden, dass die Transformation zu einer nachhaltigen Verbesserung der städtischen Verwaltung und ihrer Dienstleistungen führt.

Transsektoral kollaborieren

Die verschiedenen Ebenen der Politik und Verwaltung gilt es, miteinander zu vernetzen, um eine Kultur der Kooperation und des Dialogs zu fördern. Die Herausforderungen, denen sich Städte gegenübersehen, erfordern transsektorale Zusammenarbeit, zum Beispiel beim gemeinsamen Aufbau und Betreiben agiler Strukturen, dem Training und Einsatz agiler Coaches sowie dem Besetzen gemeinsamer Beteiligungsstellen. Das Know-how von Unternehmen aus der Region gilt es, zu nutzen.

Kontinuierliche Verwaltungsentwicklung

Neben demografischem und Wertewandel erfordert insbesondere die durch KI voranstürmende Digitalisierung eine laufende Transformation der Verwaltungsstrukturen. Es ist notwendig, starre, versülte und hierarchische Strukturen durch flexiblere, ko-kreativere und transparentere zu ersetzen. Die Einführung agiler Arbeitsmethoden und die Schaffung interdisziplinärer Teams erhöhen die Reaktionsfähigkeit der Verwaltung.

Verbindlich beteiligen

Die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in den Transformationsprozess spielt eine zentrale Rolle. Durch Bürgerbeteiligungsprojekte und öffentliche Konsultationen wird die Basis für eine inklusive Stadtgestaltung geschaffen, die die Vielfalt urbaner Gemeinschaften widerspiegelt und fördert. Diese partizipativen Ansätze tragen nicht nur zur Legi-

mität von Entscheidungen bei, sondern ermöglichen auch innovative Ideen aus der Bevölkerung, die zur Resilienz und Attraktivität der städtischen Umgebung beitragen können.

Lernende Verwaltung für eine lernende Demokratie

Die Gestaltung von Transformation ist ein iterativer Prozess, der kontinuierliche Evaluation und Anpassung erfordert. Städte sollten Mechanismen entwickeln, um die Effekte der eingeleiteten Veränderungen zu überwachen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Durch regelmäßige Bewertungen und flexible Anpassungen von Strategien können Städte effektiv auf Veränderungen reagieren und eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen: Nur, wenn Verwaltung sich als selbsttransformierendes System versteht, das sowohl die internen Prozesse als auch die Interaktion mit der Stadtgesellschaft neugestaltet, kann sie ihre zentrale Rolle bei der Gestaltung sozialer, ökologischer, ökonomisch-digitaler und demografisch-kultureller Transformation wahrnehmen. Es geht darum, eine Transformation zu schaffen, die nicht nur bestehende Strukturen und Prozesse in Verwaltung und Politik optimiert, sondern auch neue Möglichkeiten der Mitgestaltung durch die Stadtgesellschaft ermöglicht.

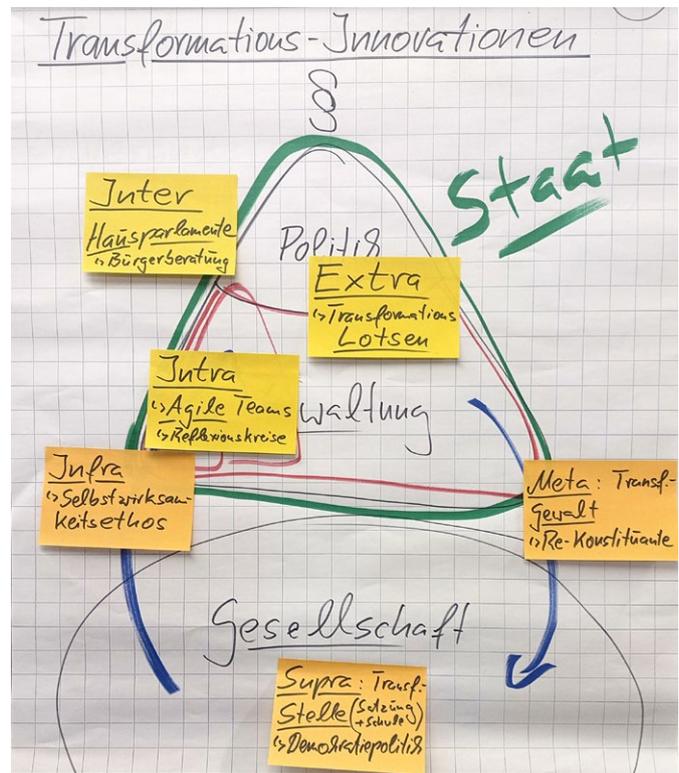


Abb. 2: Transformationsinnovationen aus der Transformationswerkstatt

Fallbeispiel Ministerium: Transformationslotsen

Auch wenn es sich in diesem Projekt um einen Beratungsauftrag handelte, der 2023/2024 durchgeführt wurde, so fußte er auf der Idee, interne Kompetenzen auszubauen,



um die eigene Transformationsfitness zu erhöhen. Das anfragende Ministerium hatte es sich zum Ziel gesetzt, seine Transformationskompetenz zu verbessern, um transformative Politikprozesse erfolgreich gestalten zu können. Zum einen wurde der Bedarf an Prozessgestaltungs Kompetenzen auf den drei grundlegenden Organisationshorizonten (Intra, Extra, Inter) untersucht, was zweitens zur Identifizierung einer übergeordneten Ebene (Supra) führte, die dann in eine personalpolitische Perspektive der Schaffung eines Transformationslotsendienstes mündete, die auf diesen 3+1-Ebenen hausintern den Auf- und Ausbau von Transformationskompetenz unterstützt und koordiniert, durch den Fokus auf:

- **Intra:** agiles Arbeiten innerhalb einer Verwaltungseinheit (horizontal und vertikal)
- **Extra:** Zusammenarbeit mit der Politik (Rat, Fraktionen, Parteien) und anderen Verwaltungsebenen
- **Inter:** Kooperation mit Vereinen und Verbänden, Medien und der Öffentlichkeit sowie Einzelpersonen
- **Supra:** Eine übergeordnete Governancekoordinationsstelle für diese drei Ebenen

Ansatz: Lotsendienst

Als zugrundeliegender Ansatz wurde die Einführung von Prozesslotsen für besonders anspruchsvolle Transformationsprozesse gewählt. Wie im tatsächlichen Lotsenleben gilt: Nur, wenn der Lotse „an Bord“ ist, kann er helfen. Ein Lotsendienst, der vom „Ufer“ aus nur zusieht, wie die Projekte „vorbeifahren und auf Grund laufen“, also nicht angefragt und eingebunden wird, ist überflüssig.

Um diese Prozesskompetenzen transformativ zu erschließen und nachhaltig zu nutzen, bedarf es einer mandatierten, koordinierenden Prozesskompetenzstelle im Haus. Um die damit verbundenen Erwartungen zu erfüllen, muss der Transformationslotsendienst so positioniert werden, dass er möglichst frühzeitig und wirksam eingebunden wird. Das bedeutet, frühzeitig zu erkennen, wo und wie er benötigt wird (und wo nicht), und seinen Einsatz entsprechend effizient und effektiv zu gestalten, um Akzeptanz und Wirkung des jeweiligen politischen Anliegens zu sichern.

Dieser Lotsendienst muss über die Metakompetenz verfügen, wann und wie welche Art von Prozess/Begleitung sinnvoll ist und wie man solch einen Lotsendienst bzw. eine Prozessbegleitung einfügt und umsetzt. Je mehr der Lotsendienst die Transformationskompetenz/-fitness der Verwaltung und damit der Kommune steigern soll, desto proaktiver – sogar kreativer – sollte diese Stelle verortet werden. Denn die zu bewältigenden Transformationsprozesse sind komplex und erfordern eine frühzeitige Intervention. Je strategischer und nachhaltiger die Wirkung sein soll, desto höher und maßgeblicher muss dieser Lotsendienst positioniert sein.

Einsatzfelder für Transformationslotsen

Wo besteht aus Sicht der Organisation Lotsenbedarf? Auch wenn dieser Ansatz pragmatisch – im Sinne eines Window-of-Opportunity – ansetzt (Inter und Intra), so war es doch wichtig, weiter den Blick auf das strategische Leitbild einer lernenden, transformationsfitten Verwaltung gerichtet zu halten (Supra und Extra). Folgend eine Auflistung in der Reihenfolge, die in einer Verwaltungseinheit als die realistischste angesehen wurde, mit einigen Ideen, was darunter jeweils angegangen werden könnte:

Inter: Beteiligungskoordination

- Fokus liegt auf dem Ausbau und der Stärkung der Beteiligungskordinationsstelle.
- Nutzen besteht in der Steigerung und Sicherung öffentlicher Akzeptanz und Resonanz durch die Schaffung von Transparenz, Verlässlichkeit und Identifikation nach innen und außen.
- Dies beinhaltet unter anderem das Festlegen einer Beteiligungsstrategie: Wozu, wann und wie soll beteiligt werden? Was sind die internen Voraussetzungen, um die Ergebnisse angemessen zu verarbeiten? Dazu gehören Schulungen und möglicherweise der Aufbau einer Verfahrens- und Erfahrungsdatenbank, einschließlich einer Kosten-Nutzen-Analyse.

Intra: agile Reflexionszyklen

- Der Fokus liegt auf der umfassenden Begleitung von komplexen Prozessen und Gesetzgebungsprojekten in Zusammenarbeit mit agilen Coaches und der Personalentwicklung.
- Es werden feste Reflexionszyklen etabliert und moderiert sowie verbindliche Zeit- und Raumstrukturen für das Innehalten und Anpassen geschaffen.
- Dies erfordert die Entwicklung einer internen Governancestrategie: Wie kann das Ministerium seine eigene Arbeitsweise kontinuierlich verbessern? Das Leitbild einer lernenden Organisation/Demokratie steht im Mittelpunkt.
- Der Nutzen liegt nach außen darin, die Wirkmacht und Akzeptanz der eigenen Arbeit zu erhöhen, um gute Politik zu machen und diese erfolgreich umzusetzen. Dies stärkt auch die interne Arbeitsmotivation und fördert eine positive Selbstwirksamkeitserfahrung bei den Mitarbeitenden.
- Die Wirkung besteht darin, das eigene Ministerium als besonders transformationskompetent zu positionieren und die Hausleitung zu profilieren.
- Dazu bedarf es neben einer internen Governancestrategie des Einsatzes von (digitalen) Multi-Projekt-Governance-Tools, der Ausbildung und dem Einsatz von agilen Coaches sowie unterstützender Supervision und gegebenenfalls eines engen Austauschs mit den Beteiligungsotsen.



Supra: Governance Koordination – CGO

- **Ausblick:** Um diese Prozesskompetenz zu bündeln und strategisch zu nutzen, empfiehlt sich eine eigenständige Stelle mit Mandat zur Prozessoptimierung unter Leitung eines Chief Governance Officers (CGO) – zuständig für Governance, also alle Wie-/Prozessfragen (in Anlehnung an Chief Information Officers – CIO). Der CGO nimmt an Leitungsrunden teil und kümmert sich um Format und gute Moderation, auch und gerade in diesen.
- **Ansatz:** Bündeln von Intra, Extra und Inter in einer zentralen Koordinationsstelle, mit dem Ziel, die Schlüsselkompetenzen für Transformationsfitness auf- und auszubauen.

Extra: Governancestrategie

- **Ausblick:** Im Prinzip wäre solch eine Prozesskompetenz für die Optimierung der Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und dem Bundestag erforderlich, doch liegt dieses Feld bislang noch in der Parteilogik; deshalb wurde dieses Entwicklungsfeld zurückgestellt.
- **Ansatz:** Würde, wenn Supra eingeführt würde, in die Leitungsrunden einfließen.

Einführungsszenarien eines hausinternen Lotsendienstes

Die Grundfrage ist, ob dieser Lotsendienst taktisch oder strategisch eingeführt und positioniert werden und nur in einer Nische oder im gesamten Haus wirksam sein soll. Ein strategischer Lotsendienst funktioniert letztlich nur von oben nach unten und von innen nach außen. Entscheidend ist das Go von oben. Dies hängt auch davon ab, wie situativ-pragmatisch man einsteigt, wo sich gerade Gelegenheiten bieten oder bereits Anfänge gemacht wurden. Die meisten Verwaltungen haben bereits Anknüpfungspunkte, wie Beteiligungskordinationsstellen, agile Coaches, Governanceschnittstellen und Transformationsbeauftragte. Doch so lange diese nur reaktiv und nicht proaktiv genutzt werden, so lange wird Verwaltung, und damit Staat und Gemeinwesen, nicht transformationsfit; so wie man selbst auch nicht fit wird, indem man nur ab und zu etwas trainiert.

Transformationskompetenz verbindlich entwickeln und mandatieren

In diesem Transformationsentwicklungsprojekt wurde deutlich, dass es einerseits um die generelle Prozesskompetenz des Zusammenwirkens von internen und externen Akteuren und Stellen geht und andererseits der Fokus letztlich auf Governancefragen liegt – also der Frage nach dem Wie. Denn je anspruchsvoller das Was (Transformation), umso wichtiger wird das Kümmern um das Wie (Governance).

Letztlich läuft es auf einen Prozesslotsendienst für anspruchsvolle Governancefragen hinaus, an dessen Spitze zum Beispiel ein Chief Governance Officer stehen würde.

Doch solch ein Lotsendienst kann sein Potenzial erst dann entfalten, wenn er entsprechend mandatiert ist, das heißt, angefordert bzw. eingesetzt wird und entsprechend qualifiziert und etabliert ist. Im bestehenden Verwaltungs- und Politikstil ist dies nur am Rande möglich – das wird keine nachhaltige Wirkung entfalten, denn nachhaltige Politik braucht selbst organisationale und politische Nachhaltigkeit. Was nach außen nicht gelingt, wird intern nicht gelebt.

Empfehlungen für eine transformationsfite Verwaltung

Die Einrichtung von Transformationslotsen und die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen, wie die Entwicklung einer Satzung und die Implementierung neuer Kommunikationsstrukturen innerhalb der Verwaltung, sind entscheidend. Diese Maßnahmen sollen die Verwaltung agiler machen und sie befähigen, besser auf die dynamischen Anforderungen der Digitalisierung und Bürgerbeteiligung zu reagieren.

Transsektorale Zusammenarbeit verstetigen

Die Erfahrungen aus Tübingen zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung solcher Transformationsprozesse eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und – im Fall von Tübingen – auch mit der Universität erfordert. Die Komplexität und das Potenzial von Transformationsprozessen liegen gerade darin, traditionelle Verwaltungslogiken durch neue, partizipative und kollaborative Ansätze zu ersetzen, die sowohl die Verwaltung selbst als auch ihre Beziehung zur Gesellschaft nachhaltig verändern.

Verwaltung als Orchestrierer

Insbesondere die Rolle der Verwaltung als Schnittstelle, die sowohl interne Prozesse als auch die Kommunikation mit der politischen Führung und der Stadtgesellschaft orchestriert, ist von entscheidender Bedeutung. Eine kritische Herausforderung dieser übergreifenden Zusammenarbeit liegt in der Fähigkeit der Verwaltung, sich selbst zu transformieren – ähnlich dem Konzept des „Art of Hosting“, wie es zum Beispiel in Vorarlberg erfolgreich praktiziert wird.

Unterhalb des parteipolitischen Radars

Die Kooperation zwischen Verwaltung und Politik muss sich auch mit der Herausforderung auseinandersetzen, dass politische Entscheidungsprozesse oft von Parteipolitik und kurzfristigen Interessen geprägt sind. Diese Dynamiken können die Implementierung langfristiger und nachhaltiger Transformationsprojekte erschweren. Effektive Transformationsprozesse benötigen deshalb ein hohes Maß an politischer Unterstützung und die Bereitschaft, über parteipolitische Grenzen hinweg zu arbeiten. Die Frage, wie dies mit dem auf Wahlperioden ausgerichteten Anreizsystem vereinbar ist, betrifft weitergehende demokratiepolitische

Transformationserfordernisse, die jedoch auf kommunaler Ebene nicht entschieden werden können.

Experimentelle Transformationsräume ermöglichen

Die Transformationsfähigkeit kommunaler Verwaltungen hängt demzufolge wesentlich von der Transformationsbereitschaft der politischen Ebene ab, die wiederum durch die Kommunalverfassungen beeinflusst wird. Verfassungen, die den Kommunen auf dieser Ebene mehr Spielraum geben (wie in der Schweiz), erhöhen deshalb das Transformationsvermögen, auch weil sie einen innovationsfördernden Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Ausgestaltungsversuchen fördern. Eine stärkere subsidiäre Autonomie und Verfahrens-wettbewerb unterstützen prozedural diese Entwicklung.

Zwischenfazit zur Implementierung von Transformationsgovernance

Weil Transformationsgestaltung noch in der experimentellen Forschungs- und Entwicklungsphase ist, können bislang nur vorläufige Hypothesen aufgestellt werden.¹

Transformationspolitik braucht transformationsfittere Verwaltung

Welche Form braucht Verwaltung, um Transformation zu gestalten? Dies hängt vom Aggregatzustand des zu Formenden ab. Gefrorenes Wasser, zum Beispiel einen Eisblock, kann ich mit einer Motorsäge in Form bringen. Doch wenn es wärmer wird und das Wasser schmilzt, dann brauche ich andere Werkzeuge. Das heißt: Je fluider unsere Gesellschaft wird, umso mehr muss sich auch die Form, wie wir diese „bearbeiten“, transformieren. Die Klimaerhitzung betrifft ja auch das politische Klima, mit formellen Strukturen – Regulierung und Subventionierung – lässt sich da immer weniger ausrichten. Die Form des Zusammenwirkens von Politik mit (Stadt-)Gesellschaft durch Verwaltung muss sich selbst verflüssigen, also agiler, ko-kreativer und transsektoraler werden. Wir stehen da erst am Anfang, doch gerade von weltmarktführenden, innovativen KMU kann viel gelernt werden. Das Bilden von gemeinsamen Transformationsgestaltungsstellen mit einem gemeinsamen Lotsendienst ist darum eine der sich abzeichnenden Transformationsinterventionen.

Deutlich wurde nochmals, wie wenig Transformation direktiv machbar ist. Doch je transformationsfitter, also agil, partizipativ und ko-kreativ durchtrainiert Verwaltung ist, umso mehr wird sie zur Gestaltung. Der damit verbundene Wandel von Selbstverständnis – Kultur und Struktur –, Personal und Prozessen von Verwaltung ist groß, aber wenn er von oben gewollt, von innen gelebt und von außen unterstützt wird, dann kann es gemeinsam wieder nach oben gehen.

¹ Die daraus gezogenen Erkenntnisse werden wir in einer Transformationswerkstatt am 06.–08.11.2024 öffentlich vorstellen, weiter durchspielen und veröffentlichen. Interesse? E-Mail mit Betreff UBA-Projekt an assistenz@reformagentur.de.

Transformationsfitness als Personalentwicklung framen

Doch wieso sollte man sich solch einem tiefgreifenden und anstrengenden Trainingsprogramm unterwerfen? Einerseits aus Not und Bedarf – besonders aber aus Wunsch und Hoffnung. Meine zentrale Erkenntnis war und ist nämlich, dass es sich letztlich aus Sicht der öffentlichen Hand um eine personalpolitische Frage handelt: Wie kann Verwaltung ein guter Arbeitgeber sein und bleiben? Was braucht es, um gut und gern in der Verwaltung zu arbeiten?² Ja, auch um sich gut und gern als Kommunalpolitiker und Parteiengagierter, Aktivist und Ehrenamtler der nachhaltigen Entwicklung unserer Demokratie und Gesellschaft zu widmen? Transformationsfitness muss darum so erworben und trainiert werden, dass sie selbstnährend ist: man sich darauf freut. Ist dies utopisch? Die Vision wäre dann, öffentliche Verwaltung als „Best-Place-to-Work“-Gewinner zu entwickeln. Verwaltung, die die Besten anzieht – jene, die Transformation transformativ gestalten wollen.

Eine neue Zeit braucht ein neues Betriebssystem

Wie im biblischen Exodusmythos besteht die eigentliche Herausforderung einer Transformation nicht im Aufbruch, auch nicht im Durchkommen und Durchhalten auf dem Weg durch die Wüste ins verheißene Land, sondern darin, sich unterwegs zu rekonstituieren, also: sich seine Spielregeln und Grundwerte gemeinsam neu zu geben und danach laufend zu erneuern und weiterzuentwickeln. Nur, wenn wir unsere Transformationsfitness darum gut und gern trainieren und einsetzen, werden wir hier wieder mit Zuversicht in die Zukunft blicken und die Blicke darauf lenken, wie diese Epochenwende global gelingen kann.



Dr. Raban Daniel Fuhrmann

ReformAgentur Konstanz und Weltethos-Institut an der Universität Tübingen

Weiterführende Literatur:

Fuhrmann, Raban D. (2022): Wandel gestalten. Do It Yourself Arbeitsmaterialien zur selbständigen Projekt-, Organisations- und Demokratieentwicklung. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, im Auftrag des Umweltbundesamts, Berlin und Konstanz.

Fuhrmann, Raban D. (2021): Transformation gestalten durch Demokratieentwicklung, in: Faix, Tobias/Künkler, Tobias: Handbuch Transformation. Ein Schlüsselkonzept zum Verständnis des Wandels von Kirche und Gesellschaft. Neukirchener Verlag, Neukirchen.

Rohr, Jascha (2023): Die große Kokreation: Eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen. Murmann, Hamburg.

² Siehe Studie „Bleibebarmeter öffentlicher Dienst“. Wo u. a. die Arbeitgebermarke als „wenig verbreitet und nicht authentisch“ gesehen wird (S. 30) in <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst/>. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2022/01/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst.html> – durchgeführt durch Next:Public GmbH, Berlin im Auftrag des BMI gemeinsam u. a. mit DBB, DGB et al.