

TEXTE

112/2025

Abschlussbericht

Praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung

Ergebnisse des Projekts „INNOVA“

von:

Stephanie Daimer, Thomas Jackwerth-Rice (Fraunhofer-Institut für
System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe)

Esther Konieczny und Steffen Dehn

Anna Schlüter, Lena Anders (Stakeholder Reporting GmbH, Berlin)

unter Mitarbeit von

Florian Wittmann, Greta Runge, Katharina Schiller, Matthias Pfaff (Fraunhofer ISI)

Carolin Friedrich, Jakob Müller (Stakeholder Reporting GmbH, Berlin)

Herausgeber:

Umweltbundesamt

TEXTE 112/2025

Ressortforschungsplan des Bundesministeriums für
Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit und Ver-
braucherschutz

Forschungskennzahl 3720 11 101 0
FB001684

Abschlussbericht

Praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung

Ergebnisse des Projekts „INNOVA“

von

Stephanie Daimer, Thomas Jackwerth-Rice (Fraunhofer-Institut für
System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe)

Esther Konieczny und Steffen Dehn

Anna Schlüter, Lena Anders (Stakeholder Reporting GmbH, Berlin)

unter Mitarbeit von

Florian Wittmann, Greta Runge, Katharina Schiller, Matthias
Pfaff (Fraunhofer ISI)

Carolin Friedrich, Jakob Müller (Stakeholder Reporting
GmbH, Berlin)

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:

Fraunhofer ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe

Stakeholder Reporting GmbH
Saarbrücker Straße 24 (Haus A)
10405 Berlin

Abschlussdatum:

November 2024

Redaktion:

Fachgebiet I 1.1 Grundsatzfragen, Nachhaltigkeitsstrategien und -szenarien, Ressourcenschonung
Dr. Alexandra Lindenthal

DOI:

<https://doi.org/10.60810/openumwelt-7686>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, September 2025

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

Kurzbeschreibung: Praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die Ergebnisse des Forschungsvorhabens „Praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung“ (INNOVA) zusammen, das von Mai 2021 bis November 2024 unter der Projektleitung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI im Auftrag des Umweltbundesamts und des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz durchgeführt wurde.

Der Begriff der transformativen Umweltpolitik bildete dabei den analytischen Bezugspunkt der Arbeit im Projekt. Hinter diesem Begriff steht die Forderung, die Bewältigung von Umweltproblemen konsequenter aus einer systemischen Perspektive anzugehen, auch weil Herausforderungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung häufig breiter gelagert sind und neben Umweltproblemen auch soziale und ökonomische Fragen einschließen. Die systemische Herangehensweise von transformativen Ansätzen bedeutet auch, dass der angestrebte Wandel nur im Schulterschluss mit anderen Bundesministerien und deren nachgeordneten Behörden sowie Akteuren und Akteurinnen außerhalb der Politik, durch breite Maßnahmen-Portfolios und durch experimentelle Vorgehensweisen adressiert werden kann. Das Projekt ging der spezifischen Frage nach, *was die Kultur einer Verwaltung auszeichnet, die eine stärker transformative Umweltpolitik gestalten und damit zu regierungsweiten Zielen für Nachhaltigkeitstransformationen beitragen möchte, die sich aus internationalen Vereinbarungen, Regierungsstrategien oder dem Koalitionsvertrag ableiten lassen*. Das Projekt wurde dabei von der These geleitet, dass eine stärker transformative Umweltpolitik nur gelingen kann, wenn auch das tägliche Verwaltungshandeln stärker auf Nachhaltigkeitstransformationen und die damit verbundenen Herausforderungen ausgerichtet wird.

Um der Frage auf den Grund zu gehen, was eine Verwaltungskultur ausmacht, die an transformativer Umweltpolitik orientiert ist, wertete das Projektteam unterschiedliche Datenquellen aus. Zum Einsatz kamen leitfadengestützte Interviews mit Experten*Expertinnen im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz sowie in zwei von vier Bundesämtern. Ferner analysierte das Projekt auch die Perspektiven von Stakeholdern der nationalen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik und recherchierte internationale Fallbeispiele für innovatives Verwaltungshandeln.

Die Ergebnisse zeigen, dass es (auch) für den anvisierten Kulturwandel in Richtung einer stärker transformationsförderlichen Verwaltung eines systemischen Ansatzes bedarf. Nötig sind vor allem arbeitsorganisatorische Veränderungen in den Verwaltungsorganisationen selbst, um eine ressortinterne und insbesondere auch ressortübergreifende Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen zu etablieren.

Ein zweiter wesentlicher Bestandteil des Projekts bestand darin, die analytischen Erkenntnisse anzuwenden. In einer Projektwerkstatt, an der Beschäftigte aus den Häusern des Umweltressorts teilnahmen, entwickelten die Teilnehmenden Ideen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln. Es wurde eine praxisnahe Anleitung für die Erprobung entwickelt und validiert, um die Erprobung in Folgeaktivitäten des Projekts bestmöglich vorzubereiten. Konkret wurde eine Prozessidee (der sog. INNOVA-Prozess) für eine Vorgehensweise erarbeitet, mit der auf Basis einer konkreten Problembeschreibung unter Hinzuziehung verschiedener Kollegen und Kolleginnen (aus dem Umweltressort, aber ggfs. auch darüber hinaus) innerhalb kurzer Zeit Lösungsansätze für innovatives Verwaltungshandeln eruiert und eine konkrete Vorgehensweise für die Umsetzung vorbereitet werden können.

Abstract: Practical innovation approaches and development paths for a contemporary policy for sustainable development

This final report summarizes the results of the research project „Practical innovation approaches and development paths for a contemporary policy for sustainable development“ (INNOVA), which was running from May 2021 to November 2024 under the project management of the Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI on behalf of the German Environment Agency and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection.

The concept of transformative environmental policy formed the project’s analytical reference point. It calls for tackling environmental problems from a systemic perspective, also because challenges in connection with sustainable development are often broader and include social and economic issues in addition to environmental problems. The systemic character of transformative approaches also means that the intended change can only be addressed in close cooperation with other federal ministries and their subordinate authorities as well as actors outside politics, through broad portfolios of measures and through experimental approaches. The project explored the question of *what characterizes an administrative culture that is geared towards a more transformative environmental policy and thus contribute to government-wide goals for sustainable transformations that can be derived from international agreements, government strategies or the coalition agreement*. The project was guided by the assumption that a more transformative environmental policy can only be established if day-to-day administrative actions are also more consistently oriented towards sustainability transformations and the challenges associated with them.

In order to investigate this question, of what constitutes an administrative culture that is oriented towards transformative environmental policy, the project team analyzed data from various sources. The project team conducted semi-structured interviews with experts in the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection and two of four of its subordinate agencies. The project also analyzed the perspectives of stakeholders in national environmental and sustainability policy. In addition, international case studies of innovative administrative practices were conducted.

The results show that a systemic approach is indeed needed for achieving cultural change in the direction of more transformative administrative culture. In particular, formal structural changes within these administrative organizations are required to promote the making of more transformative environmental policies, both within and across policy areas.

A second key component of the project was to apply the analytical findings. In a co-creative process attended by employees from the environmental department's offices, the participants developed ideas for administrative action that promotes transformation. Practical instructions for testing were developed and validated in order to best prepare for testing in follow-up activities of the project. Specifically, a process idea (the so-called INNOVA process) was developed for a procedure with which, on the basis of a concrete problem description and with the involvement of various colleagues (from the environmental department, but possibly also beyond), solutions for innovative administrative action can be identified within a short period of time and a concrete procedure for implementation can be prepared.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	10
Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis.....	12
Zusammenfassung.....	13
Summary	21
1 Einleitung.....	28
1.1 Hintergrund und Arbeitspakete von „INNOVA“	28
1.2 Rahmenbedingungen einer transformationsförderlichen Verwaltung	30
1.3 Untersuchungsfrage und Aufbau des Berichts	31
2 Methodisches Vorgehen	32
2.1 Literaturrecherche	32
2.2 Internationale Fallbeispiele.....	33
2.3 Organisationsanalyse	34
2.4 Stakeholder-Analyse	35
2.5 Kollaborative Methoden	37
3 Außensicht: Treiber und Hemmnisse einer transformationsförderlichen Verwaltung aus Stakeholder- Perspektive	39
3.1 Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung.....	40
3.2 Organisatorische Verankerung einer transformativen Umweltpolitik	40
3.3 Allgemeine Anforderungen an eine transformative Umweltpolitik	41
3.4 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen.....	42
3.4.1 Veränderungen strategischer Vorgaben und Arbeitsprozesse.....	42
3.4.2 Veränderungen von Zuständigkeiten und Berichtswegen	42
3.4.3 Veränderungen von Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsprofilen	42
4 Konzeptionelle Vorüberlegungen für die empirische Organisationsanalyse	44
4.1 Kulturelle Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltung.....	44
4.2 Fähigkeiten für ein problem- und lösungsorientiertes staatliches Handeln.....	46
4.2.1 Reflexionsfähigkeit.....	49
4.2.2 Kollaborationsfähigkeit.....	49
4.2.3 Datenanalysefähigkeit	49
4.3 Hebel einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur	50
5 Binnensicht: Veränderungsbedarfe im Umweltressort.....	52
5.1 Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern.....	53

5.2	Transformativer Politikgestaltung mehr Freiräume verschaffen.....	55
5.3	Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen	57
5.4	Ressortübergreifende Entwicklung transformativer Politiken flexibilisieren	58
5.5	Entscheidungsprozesse für transformative Politiken beschleunigen	59
5.6	Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen.....	61
5.7	Die Möglichkeiten der Digitalisierung für transformationsförderliches Verwaltungshandeln nutzen	63
6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen der Organisations- und Stakeholder-Analyse	65
6.1	Komplexe Umweltprobleme besser verstehen und transformative Politiken entwickeln...	67
6.1.1	Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern.....	67
6.1.2	Transformativer Politikgestaltung mehr Freiräume verschaffen	67
6.1.3	Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen	68
6.2	Stärker kollaborativ Nachhaltigkeitstransformationen gestalten	68
6.2.1	Ressortübergreifende Entwicklung transformativer Politiken flexibilisieren.....	69
6.2.2	Entscheidungsprozesse für transformative Politiken beschleunigen	69
6.2.3	Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen	69
6.3	Digitalisierung als Hebel für eine stärker transformationsförderliche Verwaltungskultur einsetzen?	70
7	Von der Analyse in die Praxis: Kollaborative Priorisierung der Veränderungsbedarfe.....	71
7.1	Vorgehen und Ergebnis.....	71
7.2	Implikationen für die INNOVA-Werkstatt.....	72
8	Die Projektwerkstatt	74
8.1	Ziele der Projektwerkstatt	74
8.2	Rekrutierungsprozess.....	76
8.3	Konzeptionelle Umsetzung: Design Thinking.....	77
8.4	Hürden und Anpassungsnotwendigkeiten.....	78
8.5	Ideenentwicklung.....	80
8.6	Feedback und Validierung im Rahmen eines „atmenden Systems“	89
8.7	Ergebnis: Der INNOVA-Prozess	91
8.8	Erkenntnisse und Implikationen für Folgeaktivitäten.....	92
9	Schlussfolgerung und Empfehlungen	95
10	Quellenverzeichnis	98
A	Anhang	104
A.1	Literaturrecherche	104
A.2	Ergebnisse der internationalen Fallrecherche	105

A.3	Internationale Fallbeispiele für innovatives Regierungs- und Verwaltungshandeln	114
A.3.1	Beschleunigung des Regierungs- und Verwaltungshandeln	114
A.3.2	Einbindung lokaler Bedürfnisse in die Politikgestaltung	117
A.3.3	Öffentlicher Wettbewerb um nachhaltige Lösungen	119
A.3.4	Langzeit-„Monitoring“ für nachhaltige Flächennutzung	121
A.3.5	Datengestützter Input für lokale politische Entscheidungen	124
A.3.6	Themenbezogene Partnerschaften als Innovationsplattformen	126
A.3.7	Kulturwandel im öffentlichen Dienst durch individuelle ‚Change Agents‘	128
A.3.8	UpdateDeutschland: „Open Social Innovation“ für innovativen Verwaltungswandel ...	130
A.4	Leitfaden für Interviews im Umweltressort	133
A.5	Interviewleitfaden für Stakeholder-Analyse	135
A.6	Stakeholder-Profil	138
A.6.1	Stakeholder-Profil: Beiräte der Bundesregierung	138
A.6.2	Stakeholder-Profil: Bundesministerien	140
A.6.3	Stakeholder-Profil: Internationale Organisationen	142
A.6.4	Stakeholder-Profil: Kommunen	144
A.6.5	Stakeholder-Profil: Soziale Bewegungen und Medien	146
A.6.6	Stakeholder-Profil: Stiftungen	148
A.6.7	Stakeholder-Profil: Umsetzende von Politik und Wissensquellen	150
A.6.8	Stakeholder-Profil: Unternehmen und Verbände	152
A.6.9	Stakeholder-Profil: Zivilgesellschaft	154
A.7	Weitere Handlungsempfehlungen auf Basis der Stakeholder-Analyse	155

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stärkung einer transformativen Umweltpolitik	15
Abbildung 2:	Gesamtüberblick über das Projekt INNOVA.....	30
Abbildung 3:	Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur.....	45
Abbildung 4:	Phasen problemorientierter Governance	48
Abbildung 5:	Konzeption der empirischen Analyse	50
Abbildung 6:	Wie stark arbeitet Ihr Bereich bereits heute transformativ?	53
Abbildung 7:	Design Thinking-Zyklen im INNOVA-Projekt.....	78
Abbildung 8:	Projekt-Reise der INNOVA-Werkstatt	81
Abbildung 9:	INNOVA-Ideenkonzept „Kollaborativer und missionsgesteuerter Strategieprozess aufbauend auf agilen ‚Best Practices‘“	88
Abbildung 10:	Einblick in das NEVO-Tool.....	121
Abbildung 11:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beiräte der Bundesregierung	138
Abbildung 12:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Bundesministerien.....	140
Abbildung 13:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von internationalen Organisationen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich	142
Abbildung 14:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Kommunen	144
Abbildung 15:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von sozialen Bewegungen und Medien	146
Abbildung 16:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Stiftungen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich	148
Abbildung 17:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Umsetzenden von Politik.....	150
Abbildung 18:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Unternehmen und Verbänden	152
Abbildung 19:	Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus der Perspektive der Zivilgesellschaft	154

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Veränderungsbedarfe einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur.....	18
Tabelle 2:	Treiber und Hemmnisse einer transformationsförderlichen Verwaltung.....	39
Tabelle 3:	Veränderungsbedarfe einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur.....	66
Tabelle 4:	Ergebnisse der internationalen Fallrecherche.....	105

Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitspaket
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BASE	Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BfS	Bundesamt für Strahlenschutz
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
DSA	„Digital Service Act“
DT	Design Thinking
ESDN	European Sustainable Development Network
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
SDG	Sustainable Development Goals (dt. Ziele für nachhaltige Entwicklung)
SDSN	Sustainable Development Solutions Network
UBA	Umweltbundesamt

Zusammenfassung

Diese Zusammenfassung stellt die **Fragestellungen, das methodische Vorgehen und den konzeptionellen Rahmen** des Forschungsprojekts „Praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung“ (INNOVA) dar. Das ReFoPlan-Vorhaben wurde vom Umweltbundesamt und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz beauftragt und von Mai 2021 bis November 2024 unter der Leitung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI und mit Beteiligung der Projektpartner*innen Stakeholder Reporting, Dr. Esther Konieczny und Steffen Dehn (beide freiberufliche Organisationsberatende) durchgeführt.

Zentrale Annahmen und Fragestellungen

Das Projekt ging von der Annahme aus, dass es aufgrund der „Vertracktheit“ drängender Umweltprobleme unserer Zeit **auf der Organisationsebene der öffentlichen Verwaltung eines tiefgreifenden kulturellen Wandels bedarf**. Nur so könne tägliches Verwaltungshandeln selbst konsequenter auf die Bewältigung dieser Probleme ausgerichtet werden, das in nichts Größerem besteht, als Transformationsprozesse hin zu nachhaltiger Entwicklung voranzubringen oder ohnehin stattfindenden technologischen oder gesellschaftlichen Wandel umweltverträglicher zu gestalten. Diese Forderung nach einem Wandel des Verwaltungshandelns kann sowohl aus wissenschaftlichen Studien als auch aus dem Konzept einer transformativen Umweltpolitik abgeleitet werden, welches für das INNOVA-Projekt den analytischen Bezugs- und Ausgangspunkt bildete.

Eine solche **transformationsförderliche Verwaltung** – so die zentrale These des Projekts – wäre dann stärker als bislang in der Lage, Nachhaltigkeitstransformationen konsequenter aus einer systemischen Perspektive zu gestalten. Das bedeutet, im engen Verbund mit den Organisationen anderer Ressorts sowie aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft die komplexen Umweltprobleme auch vor dem Hintergrund ihrer sektoralen, ökonomischen und sozialen Ursachen und Implikationen besser zu verstehen und wirksamere Lösungsstrategien zu entwickeln und in iterativen Lernprozessen zu verbessern, wie Nachhaltigkeitstransformationen verwirklicht werden können.

Wenn das Umweltressort zukünftig eine stärker transformative Umweltpolitik gestalten möchte, müsste sich dies – so die zentrale These von INNOVA – auch in einem veränderten Selbstverständnis der Ministerialverwaltung manifestieren, nämlich eine aktive Gestalterin von Nachhaltigkeitstransformationen zu sein. Die Veränderung bestünde darin, dass sich vereinzelt vorhandene Ansätze und neue förderliche Vorgehensweisen breiter im Umweltressort etablieren, so dass man letztendlich feststellen könnte, dass es sich in einer **transformationsförderlichen Verwaltungskultur** manifestiert hat.

Da Organisationskulturen allerdings all jene Strukturen umfassen, die nicht entschieden werden können und sich tendenziell einer direkten Steuerung durch Leitungsfunktionen entziehen, untersuchte das INNOVA-Projekt in erster Linie die arbeitsorganisatorischen Hebel, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher:

- Was müsste sich im Umweltressort arbeitsorganisatorisch ändern, damit hier eine transformationsförderliche Verwaltungskultur gestärkt werden kann?

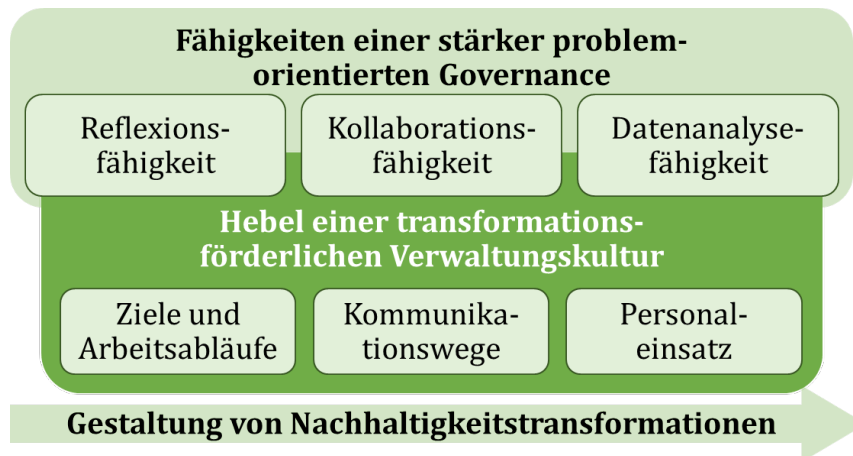
Für die Beantwortung dieser Frage entwickelte das Projektteam einen konzeptionellen Rahmen, der von folgenden Annahmen ausgeht.

- *Erstens:* Zukünftig sollte die Verwaltung stärker auf den Fähigkeiten einer **problemorientierten Governance** aufbauen. Eine problemorientierte Governance könnte dem Umweltressort helfen, „vertrackte“ Probleme wie den Klimawandel oder Verlust der Artenvielfalt besser bearbeiten zu können. Eine solche Governance wird von drei transformationsförderlichen **Fähigkeiten** getragen, nämlich der Reflexions-, Kollaborations- und Datenanalysefähigkeit. Sie zielen alle drei darauf ab, dass die Probleme und Lösungswege in ihrer ganzen Komplexität besser verstanden und bewältigt werden.
- *Zweitens:* Auch eine problemorientierte Governance im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik wäre dann von den drei oben genannten Fähigkeiten getragen (vgl. die Box auf der folgenden Seite). Ihre **organisatorische Verankerung** kann anhand konkreter formaler und informeller Praktiken analysiert und näher spezifiziert werden.
- *Drittens* lassen Forschungen zu **Verwaltungsorganisationen** den Schluss zu, dass die klassische Organisationskultur der öffentlichen Verwaltung nur bedingt geeignet ist, eine transformative Umweltpolitik zu unterstützen. Eine stark auf Hierarchien, bürokratischen Arbeitsabläufen basierende Verwaltungskultur dürfte daher bei der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen schnell an Grenzen stoßen, ist aber nicht rundheraus zu erneuern. Vielmehr geht es darum, diesem klassischen Verwaltungsideal neue Strukturen und Vorgehensweisen an die Seite zu stellen, die eine zweite parallele auf Transformationen ausgerichtete Handlungslogik begründen (**Beidhändigkeit** der Verwaltung), und es geht darum, dieses Spannungsfeld auszutariieren und in der Organisation in Beziehung zueinander zu setzen.
- *Viertens:* Die **Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung** kann kaum wie eine Maschine konfiguriert werden. Vielmehr ist eine Organisationskultur eher als Reaktion auf die arbeitsorganisatorischen Verhältnisse zu verstehen. Dies bedeutet aber auch, dass eine Verwaltungskultur durch gezielte **Veränderungen der Arbeitsorganisation** beeinflusst werden kann.
- *Fünftens:* Komplexe Probleme können selten durch einzelne Organisationen bewältigt werden. Vielmehr sind es **Kollektive von Organisationen**, die staatliche und nichtstaatliche Organisationen umfassen können. Dieser über das Umweltressort hinausgreifende Aspekt, der angesichts des föderalen Systems und der internationalen Einbettung der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik auch die Frage nach der Zusammenarbeit über verschiedene Ebenen hinweg aufwirft, ist auch für INNOVA relevant, auch wenn der Fokus des Projekts auf dem nationalen Umweltressort lag.

Übergreifende Konzeption und zentrale Begriffe

Abbildung 1 illustriert die Konzeption der Studie. Im Mittelpunkt steht die Annahme, dass eine transformationsförderliche Verwaltung im Umweltressort die Problemorientierung des staatlichen Handelns insgesamt stärken kann und dies die politische Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen und Bewältigung komplexer Umweltproblem positiv beeinflusst.

Abbildung 1: Stärkung einer transformativen Umweltpolitik



Quelle: Eigene Darstellung, Fraunhofer ISI

Die Abbildung zeigt, welche **analytischen Begriffe** für die empirische Untersuchung zentral sind. Hierzu zählen einerseits die drei Fähigkeiten einer problemorientierten Governance und andererseits die drei arbeitsorganisatorischen Hebel einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur, nämlich Ziele und Arbeitsabläufe, Kommunikationswege, Personaleinsatz.

In der nachfolgenden Box werden die drei **Fähigkeiten** einer problemorientierten Governance auf den Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik übertragen und näher erläutert.

Reflexionsfähigkeit: Im Kontext einer transformativen Umweltpolitik bedeutet Reflexionsfähigkeit, dass die öffentliche Verwaltung in der Lage ist, die Ursachen komplexer Umweltprobleme zu verstehen und Lösungen zu entwickeln, wie diese bewältigt werden können und damit Nachhaltigkeitstransformationen fördern („theory of change“).

Kollaborationsfähigkeit: Im Kontext einer transformativen Umweltpolitik bedeutet Kollaborationsfähigkeit, dass die Verwaltung in der Lage ist, Beziehungen zu Akteuren*Akteurinnen zu etablieren, die sie in der Analyse und dem Verständnis von komplexen Umweltproblemen sowie in der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen unterstützen können.

Datenanalysefähigkeit: Im Kontext einer transformativen Umweltpolitik bedeutet Datenanalysefähigkeit, dass die öffentliche Verwaltung in der Lage ist, Informationen zu sammeln, zu verarbeiten und zu analysieren, mit denen sie das eigene Verständnis von komplexen Umweltproblemen und die bislang gewählten Lösungsstrategien verbessern kann.

Für die Beantwortung der Untersuchungsfrage, was sich im Umweltressort arbeitsorganisatorisch ändern müsse, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken, wurde die Frage in die folgenden **Teilfragen** unterteilt. An diesen Teilfragen orientierte sich auch das methodische Vorgehen der Studie:

- ▶ Was sind die zentralen **Treiber und Hemmnisse** einer transformativen Umweltpolitik?
- ▶ Was zeichnet eine **transformationsförderliche Verwaltungskultur** aus?
- ▶ Mit welchen **arbeitsorganisatorischen Veränderungen** könnte im Umweltressort eine transformationsförderliche Verwaltungskultur gestärkt werden?

- Inwiefern könnten diese arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine **problemorientierte Governance** stärken?

Methodisches Vorgehen und empirische Erhebungen

INNOVA war ein transdisziplinäres Projekt und als solches so angelegt, dass das beauftragte Projektteam gemeinsam mit Mitarbeitenden des Umweltressorts in einem Werkstattprozess an Ideen arbeitete und deren Umsetzung vorbereitete. Im Fokus standen das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und seine nachgeordneten Behörden. Hauptsächlich einbezogen wurde das Umweltbundesamt (UBA) und zu einem kleineren Anteil auch eine weitere Behörde aus dem Geschäftsbereich des BMUV, nämlich das Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung (BASE). Diese Zusammenarbeit fand in der zweiten Phase des Projekts statt. In der ersten Projektphase, in der die wissenschaftlichen Erhebungen durchgeführt wurden, waren Mitarbeitende der Organisationen des Umweltressorts sowie Stakeholder und Experten*Expertinnen ebenfalls beteiligt, wobei hier der Zweck der Einbeziehung nicht auf der gemeinsamen Erarbeitung von Inhalten und Ergebnissen lag, sondern auf der Gewinnung von Informationen (vorwiegend durch Interviews) und auf der Validierung von Ergebnissen (in Workshops). Das Projektteam war ebenfalls transdisziplinär aufgestellt und brachte Wissenschaft (Innovations-, Organisations- und Nachhaltigkeitsforschung) mit Nachhaltigkeitsberatung (Stakeholder-Expertise) und Organisationsberatung (Design Thinking für die öffentliche Verwaltung) zusammen.

Zunächst wurde eine **Literaturrecherche** durchgeführt, auf deren Grundlage die **kulturellen Merkmale** einer transformationsförderlichen Verwaltung näher bestimmt wurden. Diese werden in Kapitel 4.1 vorgestellt und dabei mit den Einschätzungen der Stakeholder abgeglichen.

Im Umweltressort wurde außerdem eine **Organisationsanalyse** durchgeführt, die auf insgesamt acht **Experten*Expertinneninterviews** mit Vertreter*innen des BMUV, des UBA und des BASE zurückgreifen konnte. Es folgten Validierungsschritte in Form eines Workshops, Hintergrundgesprächen und einer Umfrage am Ende der Datenerhebungs- und Analysephase, die 20 weitere Angehörige des Umweltressorts einbezogen.

Die Interviews lieferten die nötigen Daten, um zunächst die **Treiber und Hemmnisse** für eine stärker transformative Umweltpolitik aufzudecken, die in zehn Thesen überführt wurden (vgl. Kapitel 2.4).

Eine **Analyse der Stakeholder**-Perspektiven auf die deutsche Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik war neben der Organisationsanalyse ein zentraler Bestandteil der empirischen Erhebung. Dies diente dazu, die Außensicht auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik besser zu verstehen (vgl. Kapitel 2.4). Die Stakeholder-Analyse basierte auf insgesamt 27 **Interviews**, die im April, Mai und Juni 2022 mit neun Stakeholder-Gruppen durchgeführt wurden. Hierin wurden die Thesen für die **Treiber und Hemmnisse** einer kritischen Bewertung durch die Stakeholder unterzogen. Ziel war die Erhebung von Stakeholder-Erwartungen und konkreten Empfehlungen hinsichtlich einer zukunftsfähigen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik. Die Gesamtergebnisse wurden im September 2022 in einem **Workshop** mit ausgewählten Interviewpartner*innen validiert.

Parallel wurden **internationale Fallbeispiele** für ein potenziell transformationsförderliches Verwaltungshandeln recherchiert. Sie sind an einigen Stellen in diesen Bericht integriert, wo sie als interessante Beispiele für innovatives und damit im Sinne der Studie potenziell transformationsförderliches Verwaltungshandeln, herangezogen werden können.

Die im Rahmen der Organisationsanalyse und weiterer Erhebungen gewonnenen Erkenntnisse flossen in der weiteren Projektarbeit in einen **Design-Thinking-Prozess** ein. Dieser zielte darauf ab, anhand eines konkreten Erprobungsfalls ein stärker transformationsförderliches Verwaltungshandeln zu modellieren. Im Design-Thinking-Verständnis spannten die wissenschaftlichen Analysen im Rahmen von INNOVA den Problemraum auf. Die folgenden Arbeitsschritte und insbesondere die **Projektwerkstatt** schlossen daran mit der Erarbeitung des Lösungsraums an.

Durch den Schwerpunkt auf Kollaboration und **Ko-Kreation** im Rahmen seiner Projektwerkstatt zielte INNOVA darauf ab, die Fähigkeiten der beteiligten Akteure*Akteurinnen zu nutzen, um innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik zu entwickeln und umzusetzen. Diese Workshops brachten Vertreter*innen aus verschiedenen Bereichen des Umweltressorts zusammen, um in einem strukturierten, aber offenen Format an der Lösung spezifischer Veränderungsbedarfe zu arbeiten. Der Einsatz von kreativen Problemlösungsmethoden förderte dabei ein Umfeld, in dem Teilnehmende ermutigt werden, über traditionelle Grenzen hinweg zu denken und gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten.

Die Außensicht: Was Stakeholder als zentral erachten

Aus den Gesprächen mit den Stakeholdern der deutschen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik ging hervor, dass das **ressortübergreifende Denken und Arbeiten** von allen Stakeholdern als zentraler *Treiber* einer transformativen Umweltpolitik identifiziert wurde. Als weitere besonders relevante Treiber wurden die kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen herausgestellt sowie gesetzliche Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern.

Mit Blick auf die *Hemmnisse* kam die Stakeholder-Analyse zu dem Ergebnis, dass die fehlende technische bzw. digitale Infrastruktur in der Verwaltung, die stark hierarchischen Strukturen, der Mangel an Experimentierfreudigkeit und die wenigen Freiheiten für die einzelnen Mitarbeitenden zu den größten Hemmnissen einer transformationsförderlichen Verwaltung gezählt wurden.

Die Binnensicht: Veränderungsbedarfe im Umweltressort

Vor dem Hintergrund der auf Basis der Literatur und der Einschätzungen der Stakeholder erhobenen kulturellen Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltung führten die Autor*innen eine empirische Organisationsanalyse durch. Ziel war, die arbeitsorganisatorischen Hebel zu identifizieren, mit denen eine transformationsförderliche Verwaltungskultur im Umweltressort gestärkt werden kann.

Im Ergebnis wurden **Veränderungsbedarfe für eine stärker transformationsförderliche Verwaltungskultur** identifiziert, die in Kapitel 5 ausführlich vorgestellt werden. Legt man die Binnensicht der Organisationsanalyse und die Außensicht der Stakeholder-Analyse nebeneinander, so zeigen sich durchaus Überschneidungen. Beispielsweise sticht die **ressortübergreifende Herangehensweise** an Nachhaltigkeitstransformationen und die hohe Bedeutung der **Kollaborationsfähigkeit der Ministerialverwaltung** als zentrales Desiderat heraus.

Die Stakeholder-Analyse (sowie die Literatur-Auswertung) betonen zudem, dass eine transformationsförderliche Verwaltung stärker mit Stakeholdern in Wirtschaft und Gesellschaft sowie Bürger*innen und Bottom-up-Initiativen zusammenarbeiten muss.

Der Bedarf einer Stärkung der **Reflektionsfähigkeit** drückte sich in vielfacher Hinsicht in den im Umweltressort geführten Gesprächen aus. Besonders hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang die Schaffung von Freiräumen für Transformationsthemen und die organisationale Fähigkeit zur Selbstreflektion.

Durch die Recherche internationaler Fallbeispiele für innovatives, potenziell transformationsförderliches Verwaltungshandeln wurde auch der Blick auf die **Nutzung digitaler Lösungen** für Nachhaltigkeitstransformationen geschärft, die sowohl in der Stakeholder-Analyse als auch im Rahmen der Gespräche im Umweltressort weniger stark betont wurde. Die internationale Fallrecherche, aber auch die Einschätzungen der Fachliteratur legen dabei nahe, dass Digitalisierung als Hebel für eine transformationsförderliche Verwaltungskultur beachtet werden sollte.

Ergebnis der Stakeholder- und der Organisationsanalyse: Sechs Veränderungsbedarfe

Auf Basis der empirischen Untersuchungen konnten Themenfelder identifiziert werden, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur im Umweltressort zu stärken. Diese Themenfelder bauen konzeptionell auf den in Kapitel 4.2 vorgestellten Fähigkeiten auf und wurden für das Umweltressort folgendermaßen formuliert.

1. Komplexe Umweltprobleme besser verstehen und transformative Politiken entwickeln (Reflektionsfähigkeit),
2. Nachhaltigkeitstransformationen stärker kollaborativ gestalten (Kollaborationsfähigkeit).

In einem potenziell dritten Themenfeld, der Datenanalysefähigkeit, die vor allem den Umgang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung umschreibt, wurde von den Stakeholdern und den Gesprächspartner*innen weniger ein Hebel für die Gestaltung transformativer Politiken gesehen.

Den beiden Themenfeldern konnten jeweils drei **Veränderungsbedarfe** zugeordnet werden:

Tabelle 1: Veränderungsbedarfe einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur

Fähigkeit, komplexe Umweltprobleme besser zu verstehen und transformative Politiken zu entwickeln	Fähigkeit Nachhaltigkeitstransformationen stärker kollaborativ zu gestalten
Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern	Ressortübergreifende Entwicklung transformativer Politiken flexibilisieren
Transformativer Politikgestaltung mehr Freiräume verschaffen	Entscheidungsprozesse für transformative Politiken beschleunigen
Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen	Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen

In einem ko-kreativ durchgeführten Validierungsschritt erfolgte eine Priorisierung der Veränderungsbedarfe „**Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern**“ und „**Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen**“ (Selbsttransformation) für die Bearbeitung in der sich anschließenden Projektwerkstatt.

Die Projektwerkstatt

Die Projektwerkstatt war als zentraler Bestandteil des Projekts konzipiert, um praktische Innovationsansätze für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung zu entwickeln und zu erproben. Der Projektplan sah vor, dass die Werkstatt ein kollaboratives und experimentelles Um-

feld bieten sollte, in dem Teilnehmende aus verschiedenen Bereichen der Verwaltung des Umweltressorts zusammenarbeiten, um innovative Lösungsansätze zu entwerfen, zu diskutieren und zu testen.

Der ursprünglich vorgesehene Projektablauf konnte nicht vollständig umgesetzt werden, da die eigentliche Erprobung nicht zustande kam. Im Rahmen der Laufzeit konnte ein Prototyp eines Prozesses entwickelt werden sowie eine praxisnahe Anleitung, um die Erprobung in Folgeaktivitäten des Projekts bestmöglich vorzubereiten. Eine zentrale Erkenntnis war die Bedeutung von ausreichender Zeit und Unterstützung innerhalb der Organisationen. Projekte wie INNOVA erfordern sowohl die Bereitschaft zur Teilnahme von Mitarbeitenden als auch die Freigabe durch Vorgesetzte, was die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, die eine Teilnahme ermöglichen (z.B. Freistellung von anderen Aufgaben, Entscheidungsfreiheit etc.), unabdingbar macht.

Das Ergebnis: Der INNOVA-Prozess

Konkret wurde eine Prozessidee (der sogenannte INNOVA-Prozess) für eine Vorgehensweise erarbeitet, mit der auf Basis einer konkreten Problembeschreibung unter Hinzuziehung verschiedener Kollegen und Kolleginnen innerhalb kurzer Zeit Lösungsansätze eruiert und eine konkrete Vorgehensweise für die Umsetzung vorbereitet werden sollen.

Der INNOVA-Prozess:

- ▶ Der Prozess schafft ein strukturiertes Angebot, um „ad hoc Themen“ von hoher Relevanz für Nachhaltigkeitstransformationen gezielt zu bearbeiten und in kurzer Zeit ein prototypisches Ergebnis zu entwickeln.
- ▶ Als missionsorientierter Prozess ist der INNOVA-Prozess darauf ausgerichtet, die Verwaltung für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen zu stärken.
- ▶ Im Rahmen eines zeitlich begrenzten Workshop-Prozesses (in der Regel fünf Arbeitstage pro Person in einem Zeitraum von zwei Wochen) suchen die Teilnehmenden gemeinsam nach Lösungen.
- ▶ Der Prozess markiert einen bewussten Bruch zu klassischem Verwaltungshandeln, indem gezielt agile Arbeitsweisen eingesetzt werden und Prozesse auch jenseits „der Hierarchie“ – aber in Absprache mit ihr – initiiert werden können. So stehen iteratives und nutzerzentriertes Arbeiten ebenso im Zentrum wie kollaborative Zusammenarbeit über verschiedene Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg.
- ▶ Das Expertenwissen der Verwaltung wird systematisch eingebunden: Die Mitarbeitenden entwickeln die prototypische Lösungsideen agil und kollaborativ selbst.
- ▶ Ein standardisiertes und moderiertes Vorgehen, das sich an erprobten Innovationsprozessen orientiert (Design Thinking, Design Sprint, Lean Start up) stellt sicher, dass sich die Teilnehmenden auf ihre inhaltlichen Beiträge konzentrieren können. Gleichzeitig werden Erfahrungsmomente mit agilen Arbeitsweisen geschaffen, die einen Lernprozess in der Verwaltung anstoßen können.

Konkrete operative Hinweise sind in einer Prozessanleitung festgehalten und strukturiert als **Schritt-für-Schritt Anleitung** aufbereitet, um so eine Erprobung bestmöglich vorzubereiten. Zudem ist ein Plakat entstanden, das den Ablauf des Prozesses verbildlichen und bei der Verbreitung des INNOVA-Prozesses unterstützen soll.

Was für eine Einbettung des INNOVA-Prozesses in die Organisationspraxis notwendig ist

Für eine Erprobung wäre es nun nötig, dass sich eine kleine Gruppe von Initiatoren*Initiatorinnen mit einer konkreten Idee für eine Erprobung auf den Weg macht, und bei zuständigen Vorgesetzten das **Mandat** dafür einholt. Die Erteilung des Mandats ist ein sensibler Punkt, da der INNOVA-Prozess (i) von den Ideengeber*innen einige Tage Arbeitszeit beansprucht, (ii) er zudem bislang noch nicht erprobt wurde, es also die Möglichkeit des Scheiterns gibt, (iii) den üblichen Verwaltungsprozessen entgegenläuft, da er einer Projektgruppe den Raum gibt, bottom-up und experimentell eine Idee zu verfolgen und einen Prototypen zu entwickeln. Gerade hier braucht es innovationsbereite, beherzte Mandatsgeber*innen, die ihre Hand schützend auf die erste(n) Erprobung(en) legen.

Um aus Veränderungsprojekten wie INNOVA heraus bleibenden organisationalen Wandel zu erreichen, braucht es weitere Schritte. Eine zunehmende Einbettung des INNOVA-Prozesses in die jeweilige Organisation (**Institutionalisierung**) könnte man an folgenden Merkmalen festmachen und in verschiedene Grade einteilen, die die Literatur identifiziert hat:

- ▶ Merkmal einer beginnenden Institutionalisierung des Prozesses wäre, wenn mehrere Organisationseinheiten **Erprobungen** durchführen würden.
- ▶ Merkmale einer Institutionalisierung wären, wenn die Erprobungen evaluiert würden und ein **Austausch über den erprobten INNOVA-Prozess und notwendige Anpassungen** entstünde.
- ▶ Die Nutzung des INNOVA-Prozesses als **ein Instrument neben möglichen weiteren**, die die Experimentierfähigkeit des Umweltressorts ausmachen wäre eine weitere Stufe. Dieser Charakter einer **dauerhaft lernenden Organisation** wäre ein Merkmal einer tiefen Institutionalisierung.
- ▶ Eine vollständige tiefe Institutionalisierung läge dann vor, wenn Mitarbeitende des Umweltressorts in ihrer Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und Stakeholdern in Wirtschaft und Zivilgesellschaft oder in internationalen Organisationen den INNOVA-Prozess als Beispiel guter Praxis bekannt machen würden („**systemic spill-over**“).

Solche vollständigen Institutionalisierungsprozesse dauern Jahre und es geht nicht bei allen organisationalen Veränderungen darum, dass dieses Ziel immer erreicht wird. Vielmehr geht es darum, dass im Sinne eines „**radikalen Inkrementalismus**“ aus kleinen Experimenten schrittweise Einbettung und Verstetigung entstehen kann. Dafür braucht es zu Beginn die Initiative und den Mut einer kleinen Gruppe, die große Veränderung auch in schwerfälligem organisationalen Umfeld für möglich hält.

Im INNOVA-Projekt ist aus dem Kreis der Werkstatt-Teilnehmenden eine solche Gruppe entstanden. Sie stoßen in ihrer Wahrnehmung, dass andere Vorgehensweisen in der Verwaltung nötig sind, um die aktuellen Herausforderungen zu bearbeiten, auf Resonanz. Die Gruppe sollte daher bei ihren nächsten Schritten, den INNOVA-Prozess in die Erprobung zu bringen, möglichst hochrangige Unterstützung im Umweltressort erhalten.

Summary

This summary presents **the questions, the methodological approach and the conceptual framework** of the research project “Practical innovation approaches and development paths for a contemporary policy for sustainable development” (INNOVA). The ReFoPlan project was commissioned by the German Environment Agency and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection and was carried out from May 2021 to November 2024 under the lead of the Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI and with the participation of the project partners Stakeholder Reporting, Dr. Esther Konieczny and Steffen Dehn (both freelance organizational consultants).

Central assumptions and questions

The project was based on the assumption that, due to the “wickedness” of the pressing environmental problems of our time, a **profound cultural change is required at the organizational level of public administration**. Only in this way could daily administrative action itself be more consistently geared towards tackling these problems, which consists of nothing less than advancing transformation processes towards sustainable development or making technological or social change that is already taking place more environmentally friendly. This demand for a change in administrative action can be derived both from scientific studies and from the concept of transformative environmental policy, which formed the analytical reference and starting point for the INNOVA project.

According to the central thesis of the project, such a **transformation-promoting administration** would then be in a stronger position than before to shape sustainability transformations more consistently from a systemic perspective. This means, in close cooperation with the organizations of other departments as well as from business and civil society, better understanding the complex environmental problems against the background of their sectoral, economic and social causes and implications, developing more effective solution strategies and improving how sustainability transformations can be implemented in iterative learning processes.

According to INNOVA's central thesis, if the environment department wants to shape a more transformative environmental policy in the future, this would also have to manifest itself in a changed self-image of the ministerial administration, namely to be an active shaper of sustainability transformations. The change would consist of existing approaches and new supportive procedures becoming more widely established in the environmental department, so that it could ultimately be found that it has manifested itself in an **administrative culture conducive to transformation**.

However, since organizational cultures encompass all those structures that cannot be decided and tend to elude direct control by management functions, the INNOVA project primarily investigated the work organization levers to strengthen an administrative culture that promotes transformation. The central research question is therefore:

- What would have to change in the organization of work in the environment department in order to strengthen an administrative culture that promotes transformation?

To answer this question, the project team developed a conceptual framework based on the following assumptions.

- *Firstly:* In future, the administration should build more strongly on the capabilities of **problem-oriented governance**. Problem-oriented governance could help the environment department to better deal with “wicked” problems such as climate change or biodiversity loss.

Such governance is underpinned by three **capabilities** that promote transformation, namely the capabilities to reflect, collaborate and analyze data. All three aim to ensure that problems and solutions are better understood and managed in all their complexity.

- ▶ *Secondly*, problem-oriented governance in the context of environmental and sustainability policy would then also be based on the three capabilities mentioned above (see the box on the following page). Their **organizational anchoring** can be analysed and specified in more detail on the basis of concrete formal and informal practices.
- ▶ *Thirdly*, research on **public administration organizations** leads to the conclusion that the classic organizational culture of public administration is only partially suitable for supporting a transformative environmental policy. An administrative culture based heavily on hierarchies and bureaucratic work processes is therefore likely to quickly reach its limits when it comes to shaping sustainability transformations, but cannot be completely overhauled. Rather, it is a matter of placing new structures and procedures alongside this classic administrative ideal, which establish a second parallel logic of action geared towards transformation (**ambidexterity** of administration), and it is a matter of balancing this field of tension and placing it in relation to each other in the organization.
- ▶ *Fourthly*: The **culture of an administration that promotes transformation** can hardly be configured like a machine. Rather, an organizational culture should be understood as a reaction to the work-organizational conditions. However, this also means that an administrative culture can be influenced by targeted **changes to the work organization**.
- ▶ *Fifthly*, complex problems can rarely be solved by individual organizations. Rather, it is **collectives of organizations** that can include governmental and non-governmental organizations. This aspect, which extends beyond the environmental department and also raises the question of cooperation across different levels in view of the federal system and the international embedding of environmental and sustainability policy, is also relevant for INNOVA, even if the focus of the project was on the national environmental department.

Overarching concept and key terms

The focus is on the assumption that a transformation-promoting administration in the environmental department can strengthen the problem orientation of government action as a whole and that this has a positive influence on the political design of sustainability transformations and the management of complex environmental problems.

The **analytical terms** for the empirical study include, on the one hand, the **three capabilities of problem-oriented governance** and, on the other hand, the **three organizational levers of an administrative culture conducive to transformation**, namely goals and work processes, communication channels and personnel deployment.

In the following box, the three **capabilities** of problem-oriented governance are transferred to the context of environmental and sustainability policy and explained in more detail.

Reflective capacity: In the context of transformative environmental policy, reflective capability means that the public administration is able to understand the causes of complex environmental problems and develop solutions to overcome them, thereby promoting sustainability transformations (“theory of change”).

Collaborative capacity: In the context of transformative environmental policy, collaborative capability means that the administration is able to establish relationships with actors who can support

it in analyzing and understanding complex environmental problems and in shaping sustainability transformations.

Data analysis capability: In the context of a transformative environmental policy, data analysis capability means that the public administration is able to collect, process and analyze information with which it can improve its own understanding of complex environmental problems and the solution strategies chosen to date.

To answer the research question of what needs to change in the work organization of the environment department in order to strengthen an administrative culture conducive to transformation, the question was divided into the following **sub-questions**. The methodological approach of the study was also based on these sub-questions:

- ▶ What are the key **drivers and barriers** to transformative environmental policy?
- ▶ What characterizes an **administrative culture conducive to transformation**?
- ▶ What **organizational changes** could be made in the environment department to strengthen an administrative culture conducive to transformation?
- ▶ To what extent could these organizational changes strengthen **problem-oriented governance**?

Methodological approach and empirical surveys

INNOVA was a transdisciplinary project and as such was designed in such a way that the commissioned project team worked together with employees of the environment ministry in a workshop process to develop ideas and prepare their implementation. The focus was on the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection (BMUV) and its subordinate authorities. The German Environment Agency (UBA) was mainly involved and, to a lesser extent, another authority from the BMUV's portfolio, namely the Federal Office for the Safety of Nuclear Waste Management (BASE). This cooperation took place in the second phase of the project. In the first phase of the project, in which the scientific surveys were carried out, employees of the organizations of the environmental department as well as stakeholders and experts were also involved, although the purpose of the involvement here was not to jointly develop content and results, but to obtain information (mainly through interviews) and to validate results (in workshops). The project team was also transdisciplinary and brought together science (research on innovation, organizations and sustainability) with sustainability consulting (stakeholder expertise) and organizational consulting (design thinking for public administration).

First, a **literature review** was carried out, on the basis of which the **cultural characteristics** of a transformation-friendly administration were determined in more detail. These were compared with the **assessments of the stakeholders**.

An **organizational analysis** was also carried out in the environment department, based on a total of eight **expert interviews** with representatives of the BMUV, the UBA and the BASE. This was followed by validation steps in the form of a workshop, background discussions and a survey at the end of the data collection and analysis phase, which involved 20 other members of the environment department.

The interviews provided the necessary data to initially uncover the **drivers and obstacles** to a more transformative environmental policy, which were then translated into ten theses.

In addition to the organizational analysis, an **analysis of stakeholder** perspectives on German environmental and sustainability policy was a central component of the empirical survey. This served to better understand the external view of environmental and sustainability policy. The stakeholder analysis was based on a total of 27 **interviews** conducted with nine stakeholder groups in April, May and June 2022. The ten theses for the **drivers and barriers** were subjected to a critical evaluation by the stakeholders. The aim was to ascertain stakeholder expectations and specific recommendations with regard to a future-proof environmental and sustainability policy. The overall results were validated in a **workshop** with selected interview partners in September 2022.

At the same time, **international case studies** of potentially transformation-promoting administrative action were researched. They are integrated into this report in some places where they can be used as interesting examples of innovative and therefore potentially transformation-promoting administrative action in the sense of the study.

The insights gained from the organizational analysis and other surveys were incorporated into a **design thinking process** in the further project work. This was aimed at modeling administrative action that is more conducive to transformation on the basis of a specific test case. The scientific analyses in the context of INNOVA opened up the problem space in the design thinking understanding. The subsequent work steps, and in particular the **project workshop**, followed on from this with the development of the solution space.

By focusing on collaboration and **co-creation** as part of its project workshop, INNOVA aimed to use the skills of the actors involved to develop and implement innovative solutions to complex challenges in environmental and sustainability policy. These workshops brought together representatives from different areas of the environmental department to work on solving specific change needs in a structured but open format. The use of creative problem-solving methods fostered an environment in which participants were encouraged to think beyond traditional boundaries and develop solutions together.

The external view: what stakeholders consider to be key

Discussions with stakeholders in German environmental and sustainability policy revealed that all stakeholders identified **cross-departmental thinking and work** as a key *driver* of transformative environmental policy. Other particularly relevant drivers identified were the continuous involvement of external actors as well as legal regulations and clear targets that promote transformations.

With regard to the *obstacles*, the stakeholder analysis came to the conclusion that the lack of technical or digital infrastructure in the administration, the highly hierarchical structures, the lack of willingness to experiment and the few freedoms for individual employees were counted among the greatest obstacles to an administration that promotes transformation.

The internal view: need for change in the environment department

The authors conducted an empirical organizational analysis against the backdrop of the cultural characteristics of an administration that is conducive to transformation, based on the literature and stakeholder assessments. The aim was to identify the organizational levers with which a transformation-promoting administrative culture in the environment department can be strengthened.

As a result, **needs for change were identified for an administrative culture more conducive to transformation**. If the internal view of the organizational analysis and the external view of the stakeholder analysis are placed side by side, overlaps become apparent. For example, the **cross-departmental approach** to sustainability transformations and the great importance of

the **capability of the ministerial administration to collaborate** stand out as a central desideratum.

The stakeholder analysis (as well as the literature review) also emphasize that an administration that promotes transformation must work more closely with stakeholders in business and society as well as citizens and bottom-up initiatives.

The need to strengthen the **capability to reflect** was expressed in many ways in the discussions held in the environment department. In this context, the creation of space for transformation topics and the organizational capability for self-reflection were particularly emphasized.

The research into international case studies of innovative, potentially transformation-promoting administrative action also sharpened the focus on the **use of digital solutions** for sustainability transformations, which was less emphasized both in the stakeholder analysis and during the discussions in the environment department. The international case research, but also the assessments of the specialist literature, suggest that digitalization should be considered as a lever for an administrative culture that promotes transformation.

Result of the stakeholder and organizational analysis: six needs for change

On the basis of the empirical studies, it was possible to identify thematic areas in order to strengthen an administrative culture conducive to transformation in the environment department. These thematic areas build conceptually on the capabilities and were formulated as follows for the environment department and three **needs for change** were assigned to each of the two subject areas.

1. Better understand complex environmental problems and develop transformative policies (reflective capability)
 - a. Anchoring sustainability transformations as the main purpose of the administration
 - b. Creating more scope for transformative policymaking
 - c. Critically questioning one's own administrative structures
2. Make sustainability transformations more collaborative (capability to collaborate)
 - a. Making cross-departmental development of transformative policies more flexible
 - b. Accelerate decision-making processes for transformative policies
 - c. Methodologically support the processing of transformative policies

Stakeholders and interviewees saw less leverage for shaping transformative policies in a potential third topic area, data analysis capability, which primarily describes how to deal with the possibilities of digitalization.

In a co-creative validation step, the need for change was prioritized for the subsequent project workshop, namely “**Anchoring sustainability transformations as the main purpose of the administration**” and “Critically questioning one's own administrative structures” (self-transformation).

The project workshop

The project workshop was designed as a central component of the project in order to develop and test practical innovation approaches for a contemporary policy for sustainable development. The project plan envisaged that the workshop would provide a collaborative and experimental environment in which participants from different areas of the environment department's administration would work together to design, discuss and test innovative solutions.

The originally planned project process could not be fully implemented as the actual testing did not take place. During the course of the project, a prototype of a process was developed as well as practical instructions in order to best prepare for testing in follow-up activities of the project. A key finding was the importance of sufficient time and support within the organizations. Projects such as INNOVA require both the willingness of employees to participate and the approval of superiors, which makes it essential to create appropriate framework conditions that enable participation (e.g. time off from other tasks, freedom to make decisions, etc.).

The result: the INNOVA process

Specifically, a process idea (the so-called INNOVA process) was developed for a procedure with which, on the basis of a concrete problem description and with the involvement of various colleagues, possible solutions are to be determined within a short period of time and a concrete procedure for implementation is to be prepared.

The INNOVA process:

- ▶ The process creates a structured offer to work on “ad hoc topics” of high relevance for sustainability transformations in a targeted manner and to develop a prototypical result in a short period of time.
- ▶ As a mission-oriented process, the INNOVA process is designed to strengthen the administration for shaping sustainability transformations.
- ▶ As part of a time-limited workshop process (usually five working days per person over a period of two weeks), the participants work together to find solutions.
- ▶ The process marks a deliberate break with traditional administrative action by using agile working methods in a targeted manner and allowing processes to be initiated beyond “the hierarchy” - but in consultation with it. The focus is on iterative and user-centered work as well as collaborative cooperation across different hierarchical and departmental boundaries.
- ▶ The expert knowledge of the administration is systematically integrated: Employees develop the prototype solution ideas themselves in an agile and collaborative manner.
- ▶ A standardized and moderated procedure based on proven innovation processes (design thinking, design sprint, lean start up) ensures that the participants can concentrate on their content-related contributions. At the same time, the participants gain experience with agile working methods, which can trigger a learning process in the administration.

Concrete operational instructions are set out in a process manual and prepared in a **structured step-by-step guide** in order to prepare for testing in the best possible way. In addition, a poster has been created to illustrate the course of the process and support the dissemination of the INNOVA process.

What is needed to embed the INNOVA process in organizational practice

For a trial, it would now be necessary for a small group of initiators to set out with a concrete idea for a trial and obtain a **mandate** for this from the relevant superiors. The granting of the mandate is a sensitive point, as the INNOVA process (i) requires a few days of working time from the idea providers, (ii) has not yet been tested, so there is a possibility of failure, (iii) runs counter to the usual administrative processes, as it gives a project group the space to pursue an idea bottom-up and experimentally and to develop a prototype. It is precisely here that innovative, courageous mandate providers are needed who protectively place their hand on the first trial(s).

In order to achieve lasting organizational change from change projects such as INNOVA, further steps are needed. An increasing embedding of the INNOVA process in the respective organization (**institutionalization**) could be determined by the following characteristics and divided into different degrees, which the literature has identified:

- ▶ A characteristic of an incipient institutionalization of the process would be if several organizational units were to carry out **trials**.
- ▶ Characteristics of institutionalization would be if the trials were evaluated and an **exchange about the tested INNOVA process and necessary adjustments** were created.
- ▶ The use of the INNOVA process as an instrument alongside possible others that make up the environmental department's ability to experiment would be a further stage. This character of a **permanently learning organization** would be a characteristic of deep institutionalization.
- ▶ Complete deep institutionalization would be achieved if employees of the environment department were to make the INNOVA process known as an example of good practice in their cooperation with other departments and stakeholders in business and civil society or in international organizations ("**systemic spill-over**").

Such complete institutionalization processes take years and it is not the case with all organizational changes that this goal is always achieved. Rather, the point is that in the sense of "**radical incrementalism**", small experiments can gradually lead to embedding and consolidation. This initially requires the initiative and courage of a small group that believes major change is possible even in a cumbersome organizational environment.

In the INNOVA project, such a group has emerged from among the workshop participants. Their perception that different approaches are needed in the administration in order to deal with the current challenges resonates. The group should therefore receive the highest possible level of support from the environment department for its next steps in testing the INNOVA process.

1 Einleitung

Die Verwaltung des Umweltressorts ist gefordert, aktiv an der Bewältigung der drängenden Umweltprobleme der Weltgemeinschaft mitzuwirken und Transformationen in Richtung von stärker auf dem Nachhaltigkeitsprinzip basierenden Lebens-, Arbeits- und Wirtschaftsentswürfen gemeinsam mit den anderen zuständigen Ressorts zu gestalten. Die bislang in weiten Kreisen der Gesellschaft etablierten Lebens-, Arbeits- und Wirtschaftsformen überschreiten die ökologischen Belastungsgrenzen des Planeten derart, dass eine **transformative Umweltpolitik** aktiv dazu beitragen sollte, Biodiversitätsverlust, Klimawandel und die Verschmutzungskrise zu begrenzen (Haddad et al., 2022; Jacob und Graaf, 2020; Wolff et al., 2018).

Um diese komplexen Umweltprobleme zu adressieren, ist die vollständige Umstellung sogenannter sozio-technischer Systeme nötig. Der Begriff „sozio-technisches System“ ist dabei breit angelegt und bezieht sich darauf, wie die Gesellschaft beispielsweise Energie erzeugt und nutzt, Lebensmittel herstellt und konsumiert oder Mobilität landesweit sicherstellt. Die Umstellung solcher Systeme geht mit grundlegenden, schwer umkehrbaren und aufeinander bezogenen Veränderungen von Institutionen, Technologien, Infrastrukturen und Kulturen einher, sodass diese treffend mit dem **Begriff ‚Transformation‘** beschrieben werden können (Grießhammer und Brohmann, 2015). Gefordert wird nicht weniger als ein Paradigmenwechsel in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung und einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft (Bundesregierung, 2021a, 2021b; Fischer, 2022; Jacob et al., 2015). Dies entspricht, wenn auch mit unterschiedlichen Akzentuierungen, der grundsätzlichen Ausrichtung des Umweltressorts seit vielen Jahren (vgl. BMUB 2016).

Damit auch Organisationen der Ministerialverwaltung solche Nachhaltigkeitstransformationen anstoßen und aktiv mitgestalten können, ist – so lautet eine zentrale Annahme des INNOVA-Projekts – ein **Kulturwandel** innerhalb dieser Verwaltung nötig. Das Projekt untersuchte daher anhand des Beispiels des Umweltressorts, welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen nötig sind, um die Verwaltung stärker in die Lage zu versetzen, Nachhaltigkeitstransformationen aktiv zu gestalten.

1.1 Hintergrund und Arbeitspakete von „INNOVA“

Das Forschungsprojekt „**INNOVA – Praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung**“ (Laufzeit von Mai 2021 bis November 2024) spannte einen konzeptionellen und empirischen Rahmen für ein transformationsförderliches Verwaltungshandeln auf, der es ermöglicht, aktuelle und künftige Herausforderungen für eine stärker auf Nachhaltigkeitstransformationen ausgerichtete Verwaltung zu adressieren.

Der Begriff der **transformativen Umweltpolitik**, der im Kontext der deutschen Umweltpolitik maßgeblich durch das Integrierte Umweltprogramm 2030 geprägt wurde (vgl. BMUB, 2016), bildet den analytischen Ausgangspunkt des Projekts. Eine transformative Umweltpolitik kennzeichnet, dass „Umweltprobleme aus einer systemischen Perspektive [betrachtet werden]. (...) [Eine transformative Umweltpolitik] versucht entweder gezielt, Nachhaltigkeitstransformationen in Gang zu setzen (z.B. Energiewende) oder ohnehin laufende Wandlungsprozesse umweltverträglich zu gestalten (z.B. Digitalisierung). In beiden Fällen dient sie vor allem der Vorbeugung weiterer Umweltzerstörung, indem systemische Ursachen adressiert werden oder ohnehin stattfindende Wandlungsprozesse genutzt werden“ (Wolff et al., 2018, S. 5).

Nach diesem Verständnis besteht die Hauptverantwortung einer Verwaltung, die eine transformative Umweltpolitik umsetzen soll, darin, das eigene Verwaltungshandeln *systemischer* zu organisieren. Damit wird zunächst angesprochen, dass der anvisierte Wandel umfassend ist und

neben wissensbasierten Lösungswegen auch sozialen Wandel erfordert. In einer systemischen Herangehensweise wird auch akzeptiert, dass der erforderliche Wandel nur im Schulterschluss mit anderen Ministerien sowie Akteuren* Akteurinnen außerhalb der Verwaltung gelingen kann. Dafür bedarf es eines Portfolios an politischen Maßnahmen, deren Zuständigkeiten in verschiedenen Häusern (und gegebenenfalls auf unterschiedlichen politischen Ebenen) liegt. Unter einem „systemischen“ Verwaltungshandeln wird auch im Gegensatz zu einem „linearen“ Verwaltungshandeln verstanden, dass das „Wie“ von Transformationen, also die Lösungswege, (lange Zeit) unklar bleiben und experimentell und iterativ erschlossen werden müssen (vgl. hierzu auch Haddad et al. 2022).

Unter Verwaltung versteht die vorliegende Studie die **öffentliche Verwaltung und hier insbesondere die Ministerialverwaltung**. Die öffentliche Verwaltung bereitet Entscheidungen vor, die von den Parteien und im Parlament beraten und entschieden werden. Sie setzt diese Entscheidungen auch um und implementiert dafür die nötige Arbeitsorganisation (Luhmann, 2021, 1971, S. 165–180, S. 165; Burkart & Runkel, 2005, S. 16, S. 21; Schmid, 1970, S. 186–218, S. 196). Öffentliche Verwaltung hat einen stabilisierenden Effekt auf demokratische Systeme, wenn sie verlässlich und nachvollziehbar ihre Aufgaben bewältigt. Dieses Verwaltungsideal stößt an seine Grenzen, wenn es um komplexe gesellschaftliche Problemstellungen geht. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Bewältigung von Routineaufgaben und der Notwendigkeit, komplexe Problemstellungen experimentell und agil anzugehen. Diesen Bedarf nach einer sogenannten Beidhändigkeit (auch Ambidextrie, vgl. Gieske et al., 2016) auszuhalten und in den Organisationsabläufen und -strukturen abzubilden, ist der Ausgangspunkt des INNOVA-Vorhabens.

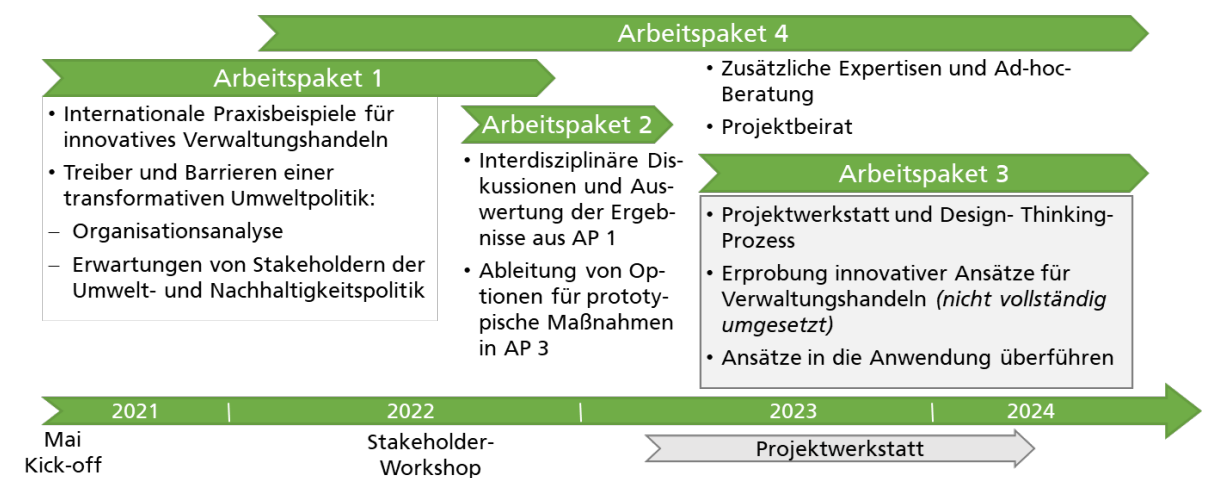
Im Blickpunkt des INNOVA-Projekts stand das Verwaltungshandeln des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und der Behörden seines Geschäftsbereichs.¹ Dies umfasst die entsprechenden Verwaltungsabläufe, Organisationsstrukturen und Arbeitsmethoden. Zur Organisationsentwicklung kommt das **Selbstverständnis des Umweltressorts als aktiver Gestalter von Nachhaltigkeitstransformationen** als wichtige Facette hinzu. Daher erscheint es uns zentral, die Organisationskultur zu betrachten und arbeitsorganisatorische Hebel einer transformationsförderlichen Verwaltung zu identifizieren.

Vor diesem Hintergrund war „INNOVA“ in vier Arbeitspakete organisiert (vgl. Abbildung 2). Im *ersten Arbeitspaket (AP)* identifizierte und bewerte „INNOVA“ vielversprechende Ansätze für innovatives Verwaltungshandeln innerhalb und außerhalb des Umweltressorts, die auf die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen abzielen. Außerdem wurden hier auf Basis einer Organisationsanalyse im Umweltressort sowie der Einschätzungen von Stakeholdern die Treiber und Hemmnisse einer transformativen Umweltpolitik diskutiert. Im *zweiten Arbeitspaket* wurden auf Basis der Ergebnisse von AP 1 Optionen für **innovative Ansätze eines Verwaltungshandelns** vorgeschlagen, die die Mitarbeitenden stärker als bislang bei der Bewältigung von Nachhaltigkeitstransformationen unterstützen können. Im *dritten Arbeitspaket* ging es um die experimentelle Umsetzung, d.h. die Schaffung eines Erprobungsraumes, in dem Mitarbeitende des Umweltressorts konkrete Prototypen entwickeln und die Ansätze erproben und in die eigene Verwaltungspraxis überführen können. Wie in Kapitel 8 dargestellt, erwies sich die Umset-

¹ Hauptsächlich einbezogen wurde das Umweltbundesamt (UBA) und zu einem kleineren Anteil auch eine weitere Behörde aus dem Geschäftsbereich des BMUV, nämlich das Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung (BASE). Das Bundesamt für Naturschutz (BfN) und das Bundesamt für Strahlenschutz (BfS) gehören auch in diesen Kreis, konnten jedoch nicht in die Untersuchung einbezogen werden.

zung einer vollständigen Erprobung als schwierig, so dass die Werkstatt darauf abzielte, die Erprobung bestmöglich vorzubereiten. Das *vierte Arbeitspaket* bezog sich auf übergreifende Expertisen, die zum Beispiel der Projektbeirat² zur Verfügung stellte.

Abbildung 2: Gesamtüberblick über das Projekt INNOVA



Quelle: Fraunhofer ISI & Stakeholder Reporting GmbH

1.2 Rahmenbedingungen einer transformationsförderlichen Verwaltung

Studien betonen, dass Transformationen nicht im Detail planbar sind. Schon gar nicht können einzelne Verwaltungsorganisationen wie Ministerien oder Behörden solche Prozesse vollständig steuern (Jacob et al., 2015). Nicht zuletzt auch aufgrund der globalen Ursachen und Auswirkungen von Umweltproblemen bleibt die Gestaltungsmacht nationaler Verwaltungsorganisationen begrenzt. Stattdessen ist Nachhaltigkeitspolitik stark von **internationalen Prozessen des Suchens, Lernens und Experimentierens** geprägt. Dies setzt wiederum ein gewisses Maß an strategischer Planung voraus (Grießhammer und Brohmann, 2015; Jacob und Graaf, 2020). Hierauf muss sich auch die Verwaltung einstellen.

Zusätzlich geht man davon aus, dass rein staatliches Handeln i.S.v. „government“ in komplexen Situationen begrenzt ist und die Gestaltung von Transformationen auch mittels „**governance**“ erfolgen muss, d.h. durch ein **Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren*** (Mayntz 2009). Aufgrund der notwendigen tiefgreifenden Veränderungen und des horizontalen Charakters von Transformationen müssen neue Governance-Ansätze entwickelt werden, die teilweise neue Akteure*Akteurinnen einbeziehen und neue Interaktionen eröffnen. Visionen, wie zum Beispiel die vollständige Umstellung der Energieversorgung auf erneuerbare Energien, können dann als gesellschaftspolitische Leitbilder fungieren, um Nachhaltigkeitstransformationen eine Richtung zu geben.

Bislang ist allerdings wenig untersucht worden, wie sich die öffentliche Verwaltung kulturell verändern muss, um Nachhaltigkeitstransformationen aktiv zu gestalten. Ministerien und deren nachgeordnete Behörden sind zentrale Akteure*Akteurinnen staatlichen Handelns. Deren Interessen und Sichtweisen fokussieren eher auf gegenwärtige Herausforderungen des Regierungs-

² Der Projektbeirat setzte sich aus Experten*Expertinnen mit unterschiedlichen Hintergründen (Verwaltung, verwaltungsbezogene Organisationsberatung) zusammen. Mitglieder waren Dr. Julia Borggräfe (Metplan, vormals Bundesministerium für Arbeit und Soziales) und Dr. Wolfram Tertschnig (ehemals österreichisches Klimaschutzministerium) sowie zwei leitende Mitarbeitende der Digital Service GmbH.

und Verwaltungshandeln und sind der Logik von Legislaturperioden unterworfen. Ein umfassender Kulturwandel innerhalb der Verwaltung wird daher als wenig wahrscheinlich angesehen (vgl. Fligstein, 2011).

Gleichwohl räumt die Literatur zur Nachhaltigkeitspolitik ein, dass sich **auch die etablierten Verwaltungsorganisationen** verändern können, indem sie beispielsweise die öffentliche Beschaffung umweltfreundlicher gestalten (Jacob, 2018; Jacob und Graaf, 2020). Neben diesen eher punktuellen Veränderungen bleibt aber dennoch unklar, wie eine Verwaltungskultur beschaffen sein müsste, die Nachhaltigkeitstransformationen aktiv mitgestalten möchte. Konkret muss geklärt werden, welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen nötig sind, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken.

1.3 Untersuchungsfrage und Aufbau des Berichts

Das INNOVA-Projekt ging anhand empirischer Daten aus dem Bundesumweltressort der Frage nach, **welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen infrage kommen, um eine transformationsförderlichen Verwaltungskultur zu stärken**. Für die Beantwortung der Untersuchungsfrage wurde die Frage in die folgenden **Teilfragen** unterteilt. An diesen Teilfragen orientierte sich auch das methodische Vorgehen der Studie:

- ▶ Was sind die zentralen **Treiber und Hemmnisse** einer transformativen Umweltpolitik?
- ▶ Was zeichnet eine **transformationsförderliche Verwaltungskultur** aus?
- ▶ Mit welchen **arbeitsorganisatorischen Veränderungen** könnte im Umweltressort eine transformationsförderliche Verwaltungskultur gestärkt werden?
- ▶ Inwiefern könnten diese arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine **problemorientierte Governance** stärken?

Der hier vorliegende Bericht ist folgendermaßen aufgebaut. In **Kapitel 2** wird das methodische Vorgehen erläutert. Anschließend nimmt die Studie die Außensicht auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik ein, indem **Kapitel 3** die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse vorstellt. Danach beschreibt **Kapitel 4**, was eine transformationsförderliche Verwaltung aus der Sicht der Forschung kulturell auszeichnet. In diesem Kapitel wird außerdem das theoretisch-konzeptionelle Raster vorgestellt, mit dem die empirische Organisationsanalyse durchgeführt wurde. Anschließend stellt **Kapitel 5** die Binnensicht auf das Umweltressort dar und beschreibt arbeitsorganisatorische Veränderungsbedarfe. **Kapitel 6** fasst die Ergebnisse der Stakeholder- und Organisationsanalyse zusammen und diskutiert, inwiefern diese Veränderungen im Umweltressort die Problemorientierung staatlichen Handelns stärken können. Die **Kapitel 7 und 8** beschreiben die INNOVA-Projektwerkstatt und damit den Kern des INNOVA-Vorhabens, in dem im Umweltressort arbeitsorganisatorische Veränderungen entwickelt wurden. **Kapitel 7** beschreibt den Übergang von der wissenschaftlichen Untersuchung in die praktische und experimentelle Arbeit und das Vorgehen, wie die wissenschaftlichen Ergebnisse für die Werkstatt nutzbar gemacht wurden. In **Kapitel 8** findet sich eine detaillierte Beschreibung des Werkstattprozesses, die auch auf Hürden eingeht, die ein agiles Vorgehen erforderten, um die Werkstatt erfolgreich abzuschließen. **Dort** wird auch das Ergebnis des Werkstattprozesses, der INNOVA-Prozess, der auch als Prozessanleitung vorliegt, vorgestellt. Schlussfolgerungen und weitergehende Handlungsempfehlungen sind in **Kapitel 9** zusammengefasst.

1 Methodisches Vorgehen

Die Ziele von INNOVA verbinden die Entwicklung von akademischem und praktischem Wissen und die Unterstützung einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur. Um diese Ziele zu erreichen, stützte sich INNOVA auf transformative Forschungsmethodik als „eine besondere Forschungsperspektive, die verschiedene Disziplinen und Forschungsansätze zusammenführt, um den Status quo grundlegend infrage zu stellen und zu Nachhaltigkeitstransitionen beizutragen“ (Hölscher et al., 2021, S. 74). Diese Art von Methodologie ist in der Tradition der Aktionsforschung verwurzelt, arbeitet im Einklang mit pragmatischen Annahmen und ist daher kontextsensitiv, problem- und handlungsorientiert (Greenwood, 2007; Ansell, 2011; Torrens et al., 2021). Die transformative Forschungsmethodik liefert an sich nützliche Muster für die Gestaltung von Nachhaltigkeitsproblemen (Popa et al., 2015; Ansell und Geyer, 2016) und für die Institutionalisierung des Lernens innerhalb der Strukturen der öffentlichen Verwaltung (Struminska-Kutra, 2018), da sie die Forschung in einen „sozial vermittelten Prozess der Problemlösung auf der Grundlage von Experimentieren, Lernen und Kontextspezifität“ verwandelt (Popa et al., 2015, S. 48).

In INNOVA war die Transdisziplinarität so angelegt, dass das beauftragte Projektteam gemeinsam mit Mitarbeitenden des Umweltressorts in einem Werkstattprozess an Ideen arbeitete und deren Umsetzung vorbereitete. Diese Zusammenarbeit fand in der zweiten Phase des Projekts statt. In der ersten Projektphase, in der die wissenschaftlichen Erhebungen durchgeführt wurden, waren Mitarbeitende der Organisationen des Umweltressorts sowie Stakeholder und Experten ebenfalls beteiligt. Dabei lag hier der Zweck der Einbeziehung nicht auf der gemeinsamen Erarbeitung von Inhalten und Ergebnissen, sondern auf der Gewinnung von Informationen (vorwiegend durch Interviews) und auf der Validierung von Ergebnissen (in Workshops). Das Projektteam war ebenfalls transdisziplinär aufgestellt und brachte Wissenschaft (Innovations-, Organisations- und Nachhaltigkeitsforschung) mit Nachhaltigkeitsberatung (Stakeholder-Expertise) und Organisationsberatung (Design Thinking für die öffentliche Verwaltung) zusammen. Die folgenden Teilkapitel gehen auf die verwendeten Methoden für die wissenschaftliche Organisations- und Kontextanalyse ein (Kapitel 2.1 bis 2.4) sowie auf die der Projektwerkstatt zugrundeliegende kollaborative Methodik (Kapitel 2.5).

1.1 Literaturrecherche

Das INNOVA-Projektteam führte zunächst eine Literaturanalyse durch, um die Anforderungen an ein transformationsförderliches Verwaltungshandeln zu identifizieren, die in der Literatur diskutiert werden. Für den Kontext der Umweltpolitik waren die folgenden Forschungsthemen besonders relevant:

- Fähigkeiten von Verwaltungsorganisationen („Public Sector Organizations“)
- Innovationen im öffentlichen Sektor (inkl. Ko-Kreation, Ko-Produktion)
- Lernen und organisationaler Wandel in der Verwaltung
- Transformative Innovationspolitik
- Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik.

Die Literaturanalyse konzentrierte sich auf solche Konzepte, die Verwaltungshandeln aus unterschiedlichen Perspektiven diskutieren, zum Beispiel Boukamel et al. (2019) für innovatives Verwaltungshandeln, Mayne et al. (2020) mit dem Blick auf „problemorientierte“ Governance,

Borrás et al. (2021) mit dem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeitstransformationen und Innovationspolitik sowie Jacob et al. (2021a) aus der Sicht der transformativen Umweltpolitik.

In der Literaturdatenbank SCOPUS wurden folgende Recherchen durchgeführt: *Erstens* wurde nach Hindernissen gesucht, die dem Aufbau potenziell transformativer Fähigkeiten von Verwaltungsorganisationen der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik entgegenstehen. *Zweitens* wurden Fähigkeiten recherchiert, die ein transformationsförderliches Verwaltungshandeln stärken können. Dabei wurden *drittens* auch insbesondere solche Fähigkeiten einbezogen, die mit Hilfe digitaler Technologien gestärkt werden können (vgl. Such-Strings in Anhang A.1).

1.2 Internationale Fallbeispiele

Um erste empirische Einblicke in ein stärker transformationsförderliches Verwaltungshandeln zu gewinnen, wurde von Juli bis Oktober 2021 nach internationalen Fallbeispielen (einschließlich Beispielen aus Deutschland) gesucht. Dabei wurden die folgenden Datenbanken herangezogen:

- ▶ Das „OPSI“ (Observatory of Public Sector Innovation), das von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) entwickelt wurde;³
- ▶ Participedia als globales Netzwerk von Forscher*innen und Vertreter*innen aus Politik und Praxis, die an öffentlicher Partizipation und demokratischen Innovationen interessiert sind;⁴
- ▶ Bibliothek des „Creative Bureaucracy Festivals“.⁵

Zusätzlich lieferten die Internetseiten des European Sustainable Development Network (ESDN) und des Sustainable Development Solutions Network (SDSN)⁶ Hintergrundinformationen zu innovativen Regierungs- und Verwaltungsansätzen in verschiedenen Ländern der Welt. In Bezug auf Beispiele in Deutschland fanden zwei Interviews mit Vertreter*innen von Stiftungen (Bertelsmann Stiftung) bzw. Dienstleistern (ProjectTogether) statt.

Der Fokus der Fallrecherche lag dabei auf den folgenden Aspekten:

- ▶ Verwaltungsinnovationen, wie zum Beispiel neue Prozesse, Instrumente oder Maßnahmen,
 - die vorwiegend im Bereich der Umwelt-, Klima- und Nachhaltigkeitspolitik beheimatet sind, falls eine Übertragbarkeit auf der Hand liegt,
 - die nicht älter als fünf Jahre sind (es sei denn, es ist ein besonders einschlägiges Beispiel),
 - die schwerpunktmäßig auf nationaler und internationaler Ebene verortet sind (vereinzelt wurden auch regionale und kommunale Beispiele aufgenommen),
- ▶ sowie auf digitalen Innovationen, sofern diese ein transformationsförderliches Verwaltungshandeln erleichtern (z.B. durch Erschließung neuer Wissensquellen oder Realisierung von Partizipation).

³ <https://oecd-opsi.org/>

⁴ <https://participedia.net/>

⁵ <https://creativebureaucracy.org/de/themen>

⁶ <https://www.esdn.eu/> und <https://www.unsdsn.org/>

Tabelle 4 im Anhang A.2 stellt die gefundenen 39 Fallbeispiele zusammen, die jeweils einer der drei Fähigkeiten einer problemorientierten Governance, also Reflexions-, Kollaborations- und Datenanalysefähigkeit, zugeordnet sind.

Aus den gefundenen Fallbeispielen wurden acht Fälle ausgewählt und in Form von Steckbriefen dokumentiert, die hinsichtlich ihres Innovationspotenzials für umweltpolitisches Verwaltungshandeln besonders interessant erschienen (s. Anhang A3). Ihr Innovationspotenzial wurde dabei entlang der folgenden Kriterien bewertet:

1) Agile Regierungs- und Verwaltungsarbeit: Die Verwaltung ist in der Lage, sowohl langfristig strategische Richtungen vorzugeben, als auch unter Beteiligung der relevanten Akteure* Akteurinnen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft kurzfristig und schnell auf Änderungen in ihrer Umwelt reagieren zu können. Sie kann hierdurch leichter 1) Strategien und Zielkataloge, 2) Strukturen und Prozesse sowie 3) staatliche Maßnahmen und Instrumente konzipieren, anpassen und umsetzen (Weber et al., 2021, S. 5).

2) Verknüpfen von Akteuren* Akteurinnen und Inhalten über Organisationsgrenzen hinweg: Die Akteure* Akteurinnen, Rollen, Inhalte und Ideen innerhalb und außerhalb der Verwaltung sind eng miteinander verknüpft. Dies macht es leichter, neues Wissen zu gewinnen oder vorhandenes Wissen neu zu kombinieren (Gieske et al., 2016).

3) Beidhändiges Arbeiten der Organisation, das auf inkrementelle und radikale Innovationen abzielt: Die Verwaltung ist sowohl in der Lage, etablierte Arbeitsabläufe und -strukturen auszuschöpfen als auch diese vollständig zu erneuern, um zukünftige Aufgaben besser erledigen zu können. Dies erleichtert Innovationen, und zwar inkrementelle und radikale (Gieske et al., 2016).

4) Gezieltes organisationales Lernen zwecks interner Strukturveränderung: Die Verwaltung nutzt Fehler oder Umweltveränderungen, um die eigenen Arbeitsabläufe zu verbessern, etablierte Wertvorstellungen, Normen und Strategien anzupassen oder eigene Lernprozesse zu verändern. Dies macht es leichter, die eigenen Verwaltungsstrukturen zu verändern (Gieske et al., 2016).

5) Digitale Regierungs- und Verwaltungsarbeit: Die Verwaltung ist in der Lage, verschiedene Informationen und Daten zu internen oder externen Kontexten zu sammeln, zu analysieren und kritisch auszuwerten. Hieraus kann die Verwaltung leichter notwendige Veränderungsbedarfe ableiten oder Umweltveränderungen antizipieren (Mayne et al., 2020).

1.3 Organisationsanalyse

Im Zeitraum von Dezember 2021 bis Februar 2022 führte das INNOVA-Projektteam **Interviews** mit Vertreter*innen des Bundesumweltministeriums und Teilen seines Geschäftsbereichs (BMUV, UBA, BASE). Die übergreifenden Ziele bestanden darin,

1. den spezifischen Arbeitskontext der Gesprächspartner*innen in den Organisationen kennenzulernen,
2. die Anforderungen bzw. Erwartungen an ein potenziell transformationsförderliches Verwaltungshandeln zu verstehen,
3. die Fähigkeiten eines transformationsförderlichen Verwaltungshandelns zu diskutieren und
4. die strukturellen und kulturellen Treiber bzw. Hemmnisse einer stärker transformationsförderlichen Verwaltung zu erheben.

Die **Treiber und Hemmnisse** wurden anschließend thesenförmig zusammengefasst und mit dem Auftraggeber abgestimmt. Sie wurden im Rahmen der Stakeholder-Analyse verwendet, um sie mit den Einschätzungen der Stakeholder der deutschen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

zu spiegeln (vgl. Kapitel 2.4). Außerdem wurde im Rahmen der Organisationsanalyse ausgewertet, **inwiefern ihre Umsetzung einen Kulturwandel in der Verwaltung nötig machte** (vgl. Kapitel 6).

Im Rahmen der Organisationsanalyse wurden problemzentrierte Interviews geführt. Dies bedeutet, dass die Strukturierung der Interviews auf der Grundlage theoretisch relevanter Aspekte erfolgte. Zugleich wurde eine Offenheit für die Wahrnehmungen und Erzählungen der Experten*Expertinnen zugelassen (Flick, 2006). Problemzentrierte Interviews kombinieren damit deduktives und induktives Vorgehen, um objektive Evidenzen für menschliches Verhalten sowie subjektive Wahrnehmungen der sozialen Realität zu sammeln (Witzel, 2000).

Insgesamt wurden **im Untersuchungszeitraum Interviews mit acht Gesprächspartner*innen** geführt. Die Interviewpartner*innen wurden vom Auftraggeber ausgewählt und durch das Projektteam kontaktiert. Kriterien für die Auswahl waren eine vertiefte Kenntnis der Organisation und ein Interesse an Fragen der Organisationsentwicklung. Die leitfadengestützten Experten*Expertinneninterviews dauerten ca. eine Stunde, wurden alle online durchgeführt und auf Basis einer Einverständniserklärung aufgezeichnet. Die Gespräche wurden anschließend transkribiert und für die Auswertung in MAXQDA eingelesen.

Zusätzlich zu diesen Gesprächen fanden **Interviews mit drei weiteren Gesprächspartner*innen** aus dem UBA und BMUV statt, die stärker explorativen Charakter hatten und dazu dienten, Erfahrungen aus mit INNOVA verwandten Forschungsvorhaben zu teilen. Des Weiteren fanden **Hintergrundgespräche mit den drei Mitgliedern des Projektbeirats** statt.

Zur **Validierung** der aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse fand gemeinsam mit Angehörigen des BMUV, UBA und BASE sowie dem Projektbeirat ein **Online-Workshop** statt und wurde im Nachgang durch eine **Umfrage** unter weiteren Organisationsangehörigen zusätzlich validiert. Am Workshop nahmen insgesamt 14 Personen, und an der Umfrage weitere 7 Personen teil.

Insgesamt waren durch diese Erhebungen 31 Personen (davon 28 Angehörige des Umweltressorts) an der Organisationsanalyse beteiligt.

1.4 Stakeholder-Analyse

Die im INNOVA-Projekt vorgesehene Analyse der Stakeholder der deutschen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik wurde im Rahmen von Interviews und einem anschließenden Workshop durchgeführt. Ziel war die Erhebung von Stakeholder-Erwartungen und konkreten Empfehlungen an eine zukunftsfähige Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, das Aufdecken von Hemmnissen und Treibern sowie Motiven und Wünschen von Stakeholdern. Es sollte ein besseres Verständnis für die Möglichkeit geschaffen werden, wie Wissen und Entscheidungen zwischen Verwaltung und relevanten Stakeholder-Gruppen gemeinsam erschaffen werden können. Außerdem wurden die Gesamtergebnisse in einem Workshop mit ausgewählten Interviewpartner*innen validiert.

In einem ersten Schritt wurden mögliche Interviewpartner*innen im Rahmen einer Recherche identifiziert. Die Stakeholder bzw. anvisierten Interviewpartner*innen teilten sich in neun Gruppen.

- ▶ Kommunen
- ▶ Umsetzende von Politik und Wissensquellen
- ▶ Stiftungen
- ▶ Zivilgesellschaft
- ▶ Beiräte der Bundesregierung

- ▶ Unternehmen und Verbände
- ▶ Internationale Organisationen
- ▶ Bundesministerien
- ▶ Soziale Bewegungen/Medien

Für alle Gruppen sollten drei Interviews mit verschiedenen Ansprechpartner*innen geführt werden – daraus resultierten insgesamt 27 Stakeholder-Interviews. Die Interviews bauten aufeinander auf: Den jeweils zweiten und dritten Interviewpartner*innen wurde ein Teil der Ergebnisse der vorherigen Interviews gezeigt, sodass diese reflektiert werden konnten. Die Interviews wurden von April bis Juni 2022 durchgeführt.

Die Leitfäden für die semi-strukturierten Interviews umfassten drei Blöcke. Die Interviewpartner*innen bekamen zunächst eine kurze Einführung in das Projekt. Nach einer kurzen Vorstellung der Gesprächspartner*innen wurden im zweiten Block zehn Thesen besprochen, die aus der Organisationsanalyse im Umweltressort abgeleitet worden waren.

Dieser Block stellte den Hauptteil des Interviews da. Die Interviewpartner*innen hatten die Möglichkeit, auf ausgewählte Thesen näher einzugehen. Abschließend wurden die Gesprächspartner*innen nach konkreten Beispielen und Änderungspotenzialen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln befragt. Außerdem reflektierten sie ihre Antworten und die der vorherigen Interviewpartner*innen.

1) Allgemeine Anforderungen an eine transformative Umweltpolitik

These 1) Eine transformative Umweltpolitik kann nur gelingen, wenn Politik und Verwaltung Innovationen – auch soziale und institutionelle – konsequent als Motor für Transformationen hin zu nachhaltiger Entwicklung begreifen und auf dieses Ziel ausrichten (vgl. Jacob und Ekins, 2020; Jacob et al., 2015; Kahlenborn et al., 2019, S. 56ff.).

These 2) Um die Bevölkerung für Transformationen zu gewinnen, müssen Politik und Verwaltung stärker das „Wie“ von Transformationen erläutern und einen Fahrplan für Transformationen aufzeigen, der auch konkrete „Zwischenstopps“ enthält.

These 3) Die Fähigkeit von Politik und Verwaltung, Innovationen für Transformationen zu fördern, bleibt begrenzt, solange die innovativen Ideen von Bürger*innen und Unternehmer*innen nicht stärker und systematischer aufgegriffen und gemeinsam weiterentwickelt werden, sodass sie in die Politikgestaltung und Setzung neuer Normen und Umweltstandards einfließen können.

These 4) Großen Teilen der Bevölkerung ist derzeit unklar, warum Transformationen nötig sind und welche konkreten Zielbilder damit verfolgt werden. Stattdessen stößt der Begriff eher auf Vorbehalte oder gar Ängste, weil tiefgreifende Veränderungen der aktuellen Lebensweise befürchtet werden (vgl. Leuser und Weiss, 2020).

2) Organisatorische Verankerung einer transformativen Umweltpolitik

These 5) Die Transformationsfähigkeit von Politik und Verwaltung kann gestärkt werden, indem vorhandene Ideen für Transformationen innerhalb der Verwaltung stärker und systematischer aufgegriffen und von politischen Entscheidungsträger*innen umgesetzt werden.

These 6) Die Transformationsfähigkeit der Verwaltung kann gestärkt werden, indem Fachleute in Bund, Ländern und Kommunen beim Entwickeln und Nachhalten von Transformationspfaden enger und stärker kollaborativ zusammenarbeiten (vgl. Kahlenborn et al., 2019).

These 7) Die engen Gestaltungsspielräume in der Regierungs- und Verwaltungspraxis und das hierarchische Prinzip erschweren die Zusammenarbeit zwischen Ressorts und die Einbeziehung potenziell widersprüchlicher Perspektiven und Positionen in die eigene Arbeit und damit die Entwicklung auch ressortübergreifender transformativer Politikkonzepte.

These 8) Im umweltpolitischen Regierungs- und Verwaltungshandeln fehlen derzeit positive Zukunftsbilder, wie Digitalisierungstechnologien sinnvoll für die Gestaltung der anstehenden Transformationen genutzt werden können (vgl. Leuser und Weiss, 2020).

3) Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung

These 9) Eine transformative Umweltpolitik kann nur gelingen, wenn sich die Bundesregierung als Verantwortungsgemeinschaft begreift und alle Ressorts die Umsetzung transformativer Politikziele als ihre gemeinsame Kernaufgabe verstehen und die politische Aufgabe annehmen, die Ziele bzw. Richtungen von Transformationen zu verhandeln und zu legitimieren.

These 10) Die „Selbsttransformation“ der Verwaltung kann nur gelingen, wenn die Fachleute sich auch als Mitgestalter*innen von Transformationen begreifen und zum Beispiel durch mehr Freiräume, Methodenkenntnisse, Entscheidungsbefugnisse und Rückendeckung ihrer Hausleitungen in dieser Rolle bestärkt werden.

Nach jedem Interview wurde ein Protokoll erstellt, welches für die Auswertung der Interviews genutzt wurde. Es wurden sogenannte „Stakeholder-Profile“ erstellt, welche die Ergebnisse der jeweiligen Stakeholder-Gruppe zusammenfassen. Der Fokus lag dabei auf identifizierten Treibern und Hemmnissen sowie Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln. Diese bildeten die inhaltliche Basis für den darauffolgenden Workshop.

Bereits während der Interviews wurden mögliche Teilnehmer*innen für den anschließenden **Workshop** identifiziert, der am 13. September 2022 in Berlin in den Räumen des BMUV stattfand. Neben sechs Interviewpartner*innen nahmen vier Mitarbeitende des BMUV und zwei Mitarbeitende des UBA teil. Während des Workshops wurden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt und vertieft. Dazu gab es nach einer allgemeinen Projektvorstellung zwei Kleingruppenarbeitsphasen, deren Ergebnisse jeweils im Anschluss im Plenum diskutiert wurden. Außerdem wurde ein Austausch zwischen den Interviewpartner*innen und den Mitarbeiter*innen des BMUV und UBA über die Interviewergebnisse und weitere Ansätze für transformationsförderliches Verwaltungshandeln ermöglicht. Die Erkenntnisse des Workshops dienten als Orientierungsrahmen für die im nächsten Schritt entwickelten Handlungsempfehlungen zu transformationsförderlichem Verwaltungshandeln.

1.5 Kollaborative Methoden

Das INNOVA-Projekt, gestartet mit der Zielsetzung, praktische Innovationsansätze und Entwicklungspfade für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung zu identifizieren und umzusetzen, hat eine Reihe kollaborativer Methoden zum Einsatz gebracht, um transformative Veränderungen innerhalb der Verwaltungsstrukturen zu fördern. Durch den Schwerpunkt auf Kollaboration und **Ko-CKreation** im Rahmen seiner Projektwerkstatt zielte INNOVA darauf ab, die Fähigkeiten der beteiligten Akteure*Akteurinnen zu nutzen, um innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik zu entwickeln und umzusetzen.

Eine der Kernstrategien von INNOVA war die Durchführung von **Projektwerkstätten**, die als interaktive Plattformen für den Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ideen dienten.

Diese Workshops brachten Vertreter*innen aus verschiedenen Bereichen des Umweltressorts zusammen, um in einem strukturierten, aber offenen Format an der Lösung spezifischer Veränderungsbedarfe zu arbeiten. Der Einsatz von **Design Thinking** und anderen kreativen Problemlösungsmethoden förderte dabei ein Umfeld, in dem Teilnehmende ermutigt werden, über traditionelle Grenzen hinweg zu denken und gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten. Das genaue Vorgehen in der Projektwerkstatt ist in Kapitel 8.3 dargestellt.

Grundlegende Konzepte

- **Ko-Kreation und Kollaboration:** Ko-Kreation und Kollaboration sind zwei Ansätze zur Zusammenarbeit, unterscheiden sich jedoch in ihrer Zielsetzung und Interaktionsintensität. Während Kollaboration oft eine strukturierte Teamarbeit an einem gemeinsamen Projekt beinhaltet, zielt Ko-Kreation darauf ab, gemeinsam innovative Ideen und Lösungen zu entwickeln. In der Ko-Kreation ist die Einbeziehung aller Beteiligten wichtiger, was zu kreativeren und neuartigen Ergebnissen führen kann. Kollaboration hingegen fokussiert sich mehr auf die Optimierung bestehender Prozesse und Ergebnisse durch den Austausch von Fähigkeiten und Ressourcen (Ramaswamy und Ozcan 2014).
- **Design Thinking:** Design Thinking (DT) ist eine Methode, die auch in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden kann, um die Art und Weise, wie transformative Politiken design und implementiert werden, zu verbessern. Dabei setzt DT gezielt auf kollaborative und ko-kreative Teamarbeit zwischen Angehörigen verschiedener Fachdisziplinen und Organisationseinheiten, um die zugrundeliegenden Probleme besser zu diagnostizieren und geeignete Lösungswege zu entwickeln, die das bisherige Arbeiten in der Verwaltung durchaus radikal ändern können (Micheli et al., 2019; van Buuren et al., 2020). DT-Prozesse sind in iterativen Zyklen angelegt, in denen auf Phasen der Erkenntnisgewinnung (auch: Aufspannen des Problemraums) Entwicklungs- und Erprobungsphasen konkreter Ideen erolgen (Bearbeiten des Lösungsraums). Die konkrete Umsetzung für das INNOVA-Projekt wird in Kapitel 8.3 dargestellt.

Ein wesentlicher Aspekt des kollaborativen Ansatzes im INNOVA-Projekt war die Einbindung eines **Projektbeirats**, der sich aus Experten*Expertinnen mit unterschiedlichen Hintergründen (Verwaltung, verwaltungsbezogene Organisationsberatung) zusammensetzte. Dieser Beirat diente nicht nur als Beratungsgremium, sondern trug auch dazu bei, die Arbeit des Projekts kontinuierlich zu reflektieren und sicherzustellen, dass die erarbeiteten Empfehlungen und Maßnahmen realitätsnah und umsetzbar sind.

Darüber hinaus setzte das INNOVA-Projekt auf eine **agile Projektsteuerung und einen iterativen Entwicklungsprozess**. Dies ermöglichte es, auf Feedback und neue Erkenntnisse schnell zu reagieren und die Projektarbeit kontinuierlich zu optimieren. Die agile Herangehensweise unterstützte auch die Flexibilität in der Zusammenarbeit und ermöglichte es den Teilnehmenden, sich effektiv an den dynamischen Prozess der Entwicklung und Erprobung innovativer Verwaltungspraktiken anzupassen.

Die systematische **Dokumentation** und Reflexion der Workshop-Ergebnisse und der Erprobungsphasen waren weitere wichtige Elemente des kollaborativen Ansatzes. Sie dienten nicht nur der internen Evaluation, sondern auch der Verbreitung von Wissen und Erfahrungen an ein breiteres Publikum. Durch die transparente Kommunikation der Ergebnisse und Erfolgsfaktoren soll INNOVA zur Schaffung einer Wissensbasis beitragen, die andere Organisationen und Projekte inspirieren und anleiten kann.

2 Außensicht: Treiber und Hemmnisse einer transformationsförderlichen Verwaltung aus Stakeholder-Perspektive

Dieses Kapitel fasst die Treiber und Hemmnisse einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur zusammen, die aus den Einschätzungen der Stakeholder der deutschen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik hervorgehen (vgl. Kapitel 2.4). Aus den Stakeholder-Interviews wurden außerdem Handlungsempfehlungen für ein stärker transformationsförderliches Verwaltungshandeln abgeleitet, die weiter unten aufgeführt werden.

Tabelle 2 zeigt die identifizierten Treiber und Hemmnisse. Die *Treiber* fassen dabei die strukturellen Merkmale zusammen, die die Verwaltung aus der Sicht der Stakeholder in die Lage versetzen, Nachhaltigkeitstransformationen aktiver zu gestalten. Bei den Treibern herrschte, verglichen mit den Hemmnissen, insgesamt mehr Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Es kam dort nur selten vor, dass ein Treiber von ausschließlich einer Stakeholder-Gruppe identifiziert wurde.

Die *Hemmnisse* beschreiben die Merkmale der Verwaltung, die die Verwaltung aus der Perspektive der Stakeholder eher daran hindert, Nachhaltigkeitstransformationen aktiver zu gestalten. Die Hemmnisse bilden damit eher den Status quo des Verwaltungshandelns ab.

Die Treiber und Hemmnisse wurden nach denselben Kategorien geordnet, die auch für die Klassifizierung der zehn Thesen verwendet wurden (vgl. Kapitel 2.4 „Stakeholder-Analyse“).

Tabelle 2: Treiber und Hemmnisse einer transformationsförderlichen Verwaltung

	Treiber (transformative Verwaltung)	Hemmnisse (Status quo der Verwaltung)
Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung	• Langfristiges, ressortübergreifendes Denken und Arbeiten • Bewusstsein für Transformation in der Verwaltung und Gesellschaft • Ermutigung und Befähigung zu Transformationsschritten durch die Hausleitung • Konstruktive Fehlerkultur	• Juristisch geprägtes Arbeiten • Reaktives anstelle von zukunftsorientiertem Arbeiten in der Verwaltung • Fehlende Methodenkenntnisse zur Gestaltung von Transformationsprozessen
Organisatorische Verankerung transformativer Umweltpolitik	• Festlegung klarer Verantwortlichkeiten innerhalb der Verwaltung • Verstetigung innovativer Ideen für Transformation durch langfristige Förderungen • Kollaborationen zur Einbindung externer Sichtweisen in politisches Handeln • Regelmäßiger und offener Austausch zwischen Kommunen, Ländern und Bund	• Langwierige und schwierige Einstellungsprozesse bremsen Öffnung der Karrieren • Partizipation, bei der für Beteiligte intransparent bleibt, wie mit den Eingaben umgegangen wird • Fehlender Bund-Länder-Kommunen-Austausch zu Transformationsprojekten
Allgemeine Anforderungen an transformative Umweltpolitik	• Dialogischer Politikstil, der Transformationen der Öffentlichkeit erläutert und positiv vermittelt • Klare Zielvorgaben, die Transformation fördern, zum Beispiel per Regulierung	• Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz für die nötigen Transformationen • Erschwerte Einreichung von Förderprogrammen mit Transformationsthemen

	Treiber (transformative Verwaltung)	Hemmnisse (Status quo der Verwaltung)
		• Unzureichende digitale Infrastruktur und Mangel an Ressourcen in der Verwaltung (finanziell, personell, zeitlich)

2.1 Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung

Mit Blick auf diese Kategorie zeigt sich das folgende Bild: Die Stakeholder priorisieren das **ressortübergreifende Denken und Arbeiten** als das wichtigste Merkmal einer transformationsförderlichen Verwaltung. Dies kann durch eine bessere Verzahnung von Ressortprogrammen, einen höheren Erfahrungsaustausch und gemeinsam abgestimmte Ziele gestärkt werden.

Eine transformationsförderliche Verwaltung würde sich aus der Stakeholder-Sicht auch dadurch auszeichnen, dass sie die **Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik als langfristig** und über Legislaturperioden hinaus betrachtet. Aktuell handelt Politik und Verwaltung **eher reaktiv**, indem sie auf akute Herausforderungen eingeht, anstatt zukunftsorientiert zu arbeiten und Politiken zu gestalten, die langfristig auf Nachhaltigkeitstransformationen abzielen.

Zukünftig müsse die Verwaltung auch in der Lage sein, sowohl intern als auch in der Gesellschaft das **Bewusstsein für Transformationen** zu stärken und die Bilder für nachhaltige Entwicklung erlebbar zu machen. Dies sei aus der Stakeholder-Perspektive eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitstransformationen.

In diesem Zusammenhang sei auch die Hausleitung des Umweltressorts gefordert, Mitarbeitende, die sich proaktiv für eine transformative Umweltpolitik engagieren, zu **befähigen, zu ermutigen** und ihnen den Rücken zu stärken. Aktuell sei Verwaltungsarbeit stark **juristisch und von Regulierungen geprägt**. Dies verlangsamt die Arbeitsprozesse und schränke den Spielraum für Kreativität ein. Insbesondere, weil Nachhaltigkeitstransformationen von hohen rechtlichen Unsicherheiten geprägt sind, seien hier in Zukunft flexiblere Ansätze nötig.⁷

Auch monierten die Stakeholder, dass **Ausbildungslücken und fehlende (Methoden-)Kenntnisse** bei Mitarbeiter*innen der Verwaltung die Gestaltung transformativer Politiken erschweren. Die derzeit etablierte Personalpolitik sowie das gelebte Führungsverständnis behinderten Transformationen eher, anstatt sie zu fördern. Die Führungskräfte könnten eine positive **Fehlerkultur stärken**. Derzeit würden Fehler möglichst vermieden werden, außerdem herrsche eine Angst vor negativem Feedback vor, zum Beispiel in Form von schlechter Presse.

2.2 Organisatorische Verankerung einer transformativen Umweltpolitik

Mit Blick auf die organisatorische Verankerung einer transformativen Umweltpolitik in der Verwaltung betonten die Stakeholder, dass in der zukünftigen Verwaltung klarer geregelt sein müsse, wer **bei geteilten Verantwortlichkeiten für Transformationen als „Eigentümer“**

⁷ Die folgenden durch die Autor*innen hier ergänzten Ansätze sind Beispiele für solch flexiblere Herangehensweisen: **Regulatorische „Sandkästen“** werden definiert als konkreter Rahmen, der einen strukturierten Kontext für Experimente vorgibt und es ermöglicht, gegebenenfalls innovative Technologien, Produkte, Dienstleistungen oder Ansätze – derzeit insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung – in einer realen Umgebung für einen begrenzten Zeitraum oder in einem begrenzten Teil einer Branche oder eines Gebiets unter regulatorischer Aufsicht und Gewährleistung angemessener Schutzmaßnahmen zu erproben.

Experimentierklauseln, die oft die Rechtsgrundlage für regulatorische „Sandkästen“ bilden, werden definiert als Rechtsvorschriften, die es den für ihre Umsetzung und Durchsetzung zuständigen Behörden ermöglichen, bei der Erprobung innovativer Technologien, Produkte, Dienstleistungen oder Ansätze von Fall zu Fall ein gewisses Maß an Flexibilität walten zu lassen (Quelle: <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2020/11/16/regulatory-sandboxes-and-experimentation-clauses-as-tools-for-better-regulation-council-adopts-conclusions/>).

fungiert, damit zum Beispiel auch die Anliegen Externer besser entgegengenommen und berücksichtigt werden können.

Im Zusammenhang mit den Personalstrukturen müsste eine transformative Verwaltung ihre **Karrierewege stärker öffnen** und neues Fachpersonal einstellen. Die Verwaltung müsse zum Beispiel mehr Expertisen in den Bereichen Innovation und Transformation aufbauen, was derzeit allerdings noch durch bürokratische, langwierige und schwierige Prozesse der Personaleinstellung erschwert würde – so die Einschätzung der Stakeholder.

Eine transformationsförderliche Verwaltung würde zudem die Verstetigung von Ideen fördern, die zur Generierung von Innovationen und zur Stärkung von Transformationen beitragen können. Allerdings sei die Forschungsförderung der Verwaltung hierfür derzeit nicht hinreichend aufgestellt. Zwar könne man durchaus leicht Gelder für kurzfristige Leuchtturmprojekte bekommen, für **langfristige Projekte** war es aus der Perspektive der Stakeholder aber deutlich schwieriger, Gelder zu erhalten.

Darüber hinaus müsste die Verwaltung zukünftig stärker auf **Kollaborationen setzen**, um Politiken zu entwerfen und politische Entscheidungen vorzubereiten. Hierzu zählt, dass die Verwaltung besser in der Lage sein sollte, die **Empfehlungen von Wissenschaftler*innen oder Gremien** wie zum Beispiel des Nachhaltigkeitsbeirats systematisch zu berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit Kollaborationen betonten die Stakeholder, dass viele transformative Projekte auf kommunaler Ebene entstehen. Allerdings fehlt es bislang an Formaten, damit sich **Kommunen, Länder und Bund dazu austauschen**, wie transformative Politiken auf Länder- und Bundesebene implementiert werden können (bottom-up). Auch müsste hierzu der internationale Austausch intensiviert werden.

Außerdem sollte die Expertise von Akteuren*Akteurinnen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Politik, Medien, NGOs etc. kontinuierlicher in den **Politikprozess eingebunden werden**, und zwar bevor Entscheidungen getroffen werden. Wenn konsultative Partizipation vor allem der Herstellung von Akzeptanz bereits getroffener Entscheidungen dient, führt dies häufig zu Frustration. Findet die Beteiligung früher im Entscheidungsprozess statt, bleibt für Beteiligte oft intransparent, wie mit den Eingaben umgegangen wird.

2.3 Allgemeine Anforderungen an eine transformative Umweltpolitik

Aus der Stakeholder-Perspektive kennzeichnet eine transformationsförderliche Verwaltung allgemein, dass sie einen **dialogischen Politikstil** mit der Öffentlichkeit pflegt. Dieser müsse Transformationen als machbar und positiv vermitteln. Er sollte motivierend sein und Begriffe nutzen, die für alle Akteure*Akteurinnen zugänglich sind sowie die Komplexität des Themas greifbar machen.

In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass der Fokus dieses Dialogs eher auf dem „Warum“ als dem „Wie“ liegen sollte, um die Akzeptanz für Transformationen in der Gesellschaft zu stärken. Diese Einschätzung der Stakeholder könnte auch eine wichtige Voraussetzung schaffen, um Transformationsziele per Gesetz und Regulierung einführen zu können.

Allgemein erweist sich die Bürokratie immer wieder als Hemmnis. Die Stakeholder erwähnten, dass zum Beispiel die Antragstellung und Bewilligung von **Förderprogrammen, die Transformation voranbringen** sollen, sehr zeit- und ressourcenintensiv sind. Dies kann dazu führen, dass keine Kapazitäten für eine Antragstellung aufgebracht werden können. Das formale, rechtliche und finanzielle Gerüst der Verwaltung sei nicht mit dem iterativen Charakter vereinbar, der für die Umsetzung von Innovationen benötigt wird.

2.4 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Insgesamt ergibt sich das folgende Bild: Alle neun Stakeholder-Gruppen hoben das **langfristige, ressortübergreifende Denken und Arbeiten** als wichtigsten Treiber einer transformativen Verwaltung hervor. Aber auch **Kollaborationen und die gezielte Einbindung externer Expertisen** in den Politikprozess sowie die Festlegung von Transformationszielen in Gesetzen bzw. die Unterstützung von Transformationen durch Regulierung sind wichtige Fähigkeiten einer transformativen Verwaltung.

Mit Blick auf die Hemmnisse können auf Basis der Stakeholder-Analyse vor allem die bürokratischen und stark hierarchischen Strukturen herausgestellt werden, die zum Beispiel den pragmatischen und experimentellen Umgang mit Transformationen schwächen und die zeitlichen und strukturellen Freiräume für transformative Politiken einschränken.

Mit Blick auf diese als besonders zentral herausgestellten Treiber und Hemmnisse können die folgenden **Handlungsempfehlungen** festgehalten werden (deren Gliederung nach den in Kapitel 4.3 vorgeschlagenen Kategorien erfolgt).

2.4.1 Veränderungen strategischer Vorgaben und Arbeitsprozesse

- ▶ Um die Verwaltung stärker auf Ziele von Nachhaltigkeitstransformationen zu verpflichten, sollten die **Ziele von Transformationsprozessen** stärker und konkret auf die Erreichung der SDGs bzw. der sie national konkretisierenden Nachhaltigkeitsstrategie (Bundesregierung 2021a) ausgerichtet werden.
- ▶ Durch die **systemische Förderung nachhaltiger Konzepte** (z.B. verstanden als breit angelegte Förderung, die nicht nur rein technologische Lösungen fördert, sondern Projektportfolios breit aufstellt und auch soziale Aspekte von Nachhaltigkeit einbezieht), können zum einen die Wirtschaft (bspw. durch die Unterstützung nachhaltiger Geschäftsmodelle wie Sharing-Konzepte) und zum anderen Kommunen (bspw. durch Sonderförderungen) dazu befähigt werden, in Richtung nachhaltige Transformationen zu agieren.
- ▶ In **Entscheidungsprozessen zu transformativen Politiken** bräuchte es intensivere Interaktion von Politik mit Experten*Expertinnen und Stakeholdern im Vorfeld, die der Langfristigkeit, Komplexität und systemischen Natur der Fragestellungen angemessen ist.

2.4.2 Veränderungen von Zuständigkeiten und Berichtswegen

- ▶ Die **Interaktion zwischen den Ressorts und den einzelnen Bereichen** in der Verwaltung sollte gestärkt werden, um ein Verständnis füreinander zu entwickeln (z.B. durch Hospitationen, Projektgruppen über die Bereichsgrenzen hinaus, Netzwerktreffen). Querschnittsfunktionen sollten geschaffen werden oder mehr Verantwortung bekommen (soweit bereits vorhanden).

2.4.3 Veränderungen von Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsprofilen

- ▶ Das Personal ist ein wesentlicher Hebel, um die Verwaltung stärker transformativ aufzustellen. Externer Einfluss innerhalb der Verwaltung sollte gestärkt werden, indem Menschen mit Erfahrungen in verschiedenen Bereichen (z.B. der Privatwirtschaft) einfachen Zugang zur Verwaltung haben. Auch die Entwicklung **neuer Karrieremodelle**, die beispielsweise eine schnellere Übernahme von Führungspositionen ermöglicht, könnte entscheidend zu Transformationen beitragen.

- ▶ **Führungskräfte** sollten **interdisziplinär** aufgestellt sein und neben einer sektor-spezifischen Expertise auch einen Fokus auf gesamtgesellschaftliche Dynamiken und soziale Implikationen von Transformationen haben.
- ▶ **Personalbeschaffung** sollte darauf ausgerichtet sein, qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen, die für das Thema Transformationen sensibilisiert sind (bspw. durch einen expliziten Verweis in den Ausschreibungen, dass Bewerber*innen eine Nachhaltigkeitsexpertise aufweisen sollten).

Weitere eher allgemeine Handlungsempfehlungen, die nicht gezielt auf arbeitsorganisatorische Veränderungen eingehen, befinden sich im Anhang (s. A.7).

3 Konzeptionelle Vorüberlegungen für die empirische Organisationsanalyse

Die öffentliche Verwaltung spielt eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Nachhaltigkeits-transformationen. Aufgrund ihrer Expertisen und Ressourcen kann sie den Politikprozess sowie die politische Agenda prägen (Bäckstrand und Kronsell, 2015; Duit et al., 2016). Offen bleibt die Frage, wie sich die öffentliche Verwaltung, die typischerweise stark bürokratisch-hierarchisch geprägt ist, verändern muss, um aktiver Nachhaltigkeitstransformationen gestalten zu können, die auf den Prinzipien von Integration, Reflexivität, Langfristigkeit und Teilhabe basieren (Bornemann und Christen, 2019; Steurer, 2010).

Um einen **Referenzpunkt** für die Untersuchungsfrage zu haben, was sich in der Verwaltung arbeitsorganisatorisch ändern müsste, skizziert dieses Kapitel auf der Basis der Literaturrecherche, **was eine transformationsförderliche Verwaltung kulturell auszeichnet**. Diese im nachfolgenden Kapitel 4.1 vorgestellten kulturellen Merkmale werden dabei lediglich als grobes Zielbild einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur verstanden, ohne dass die Autoren und Autorinnen der Studie davon ausgehen, dass eine Organisationskultur technokratisch geformt werden kann (vgl. Kühl, 2018; Luhmann, 1999).

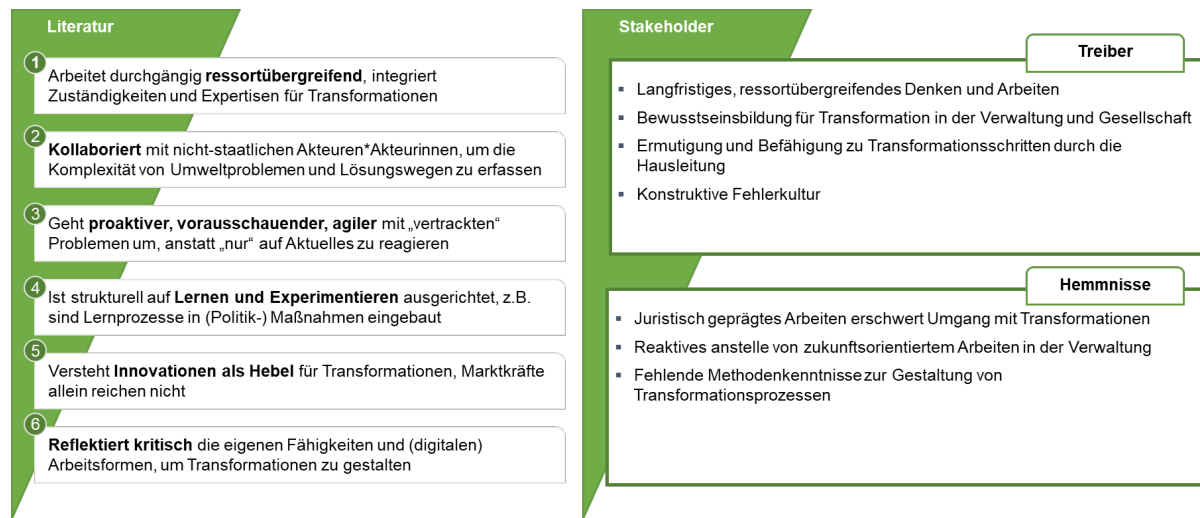
Im Mittelpunkt dieser Studie steht vielmehr die Frage, wie im Umweltressort eine transformationsförderliche Verwaltungskultur gestärkt werden kann und welche **arbeitsorganisatorischen Veränderungen** nötig sind, um eine solche Kultur zu befördern (vgl. Kapitel 4.3). Obwohl der Bedarf an neuen Vorgehensweisen groß ist und Verwaltung sehr verändert wird, ist doch gleichzeitig festzuhalten, wie wichtig und stabilisierend das klassische Verwaltungsideal einer verlässlichen Aufgabenerfüllung ist und dass dies für die Erfüllung von Routineaufgaben weiterhin seine Berechtigung hat. Es geht vielmehr um die Herstellung einer „Beidhändigkeit“ (**Ambidextrie**), d.h. einer verlässlichen Erfüllung von Routineaufgaben einerseits und flexibleren Vorgehensweisen für komplexe Fragestellungen, die kollaborativ und experimentell ist, andererseits. Dieses ursprünglich aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre stammende Konzept (O'Reilly und Tushman, 2013) findet mittlerweile auch Anwendung auf die öffentliche Verwaltung (Weber et al. 2021).

3.1 Kulturelle Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltung

Auf der Grundlage einer Literaturrecherche zur Transformations- und Nachhaltigkeitsforschung sowie der Einschätzungen der Stakeholder hinsichtlich der Treiber und Hemmnisse einer transformativen Umweltpolitik stellt dieses Kapitel vor, was eine transformationsförderliche Verwaltungskultur auszeichnet.

Abbildung 3 vergleicht die Ergebnisse der Literatur- und Stakeholder-Analyse. Links sind die zentralen kulturellen Merkmale, die aus der Literatur abgeleitet wurden, und rechts die drei wichtigsten Treiber und Hemmnisse aufgezählt, bei denen die Stakeholder die größte Einigkeit zeigten. Vier Merkmale werden dabei gleichermaßen in der Literatur und von den Stakeholdern identifiziert. Zwei weitere Merkmale, die der Fachliteratur entnommen werden konnten, decken sich nur teilweise mit den Einschätzungen der Stakeholder.

Abbildung 3: Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur



Quelle: Eigene Darstellung, Fraunhofer ISI

1. Nach den Einschätzungen der Stakeholder ist das ressortübergreifende Handeln und Arbeiten der zentrale Treiber eines transformationsförderlichen Verwaltungshandelns. **Kollaborationen über Ressortgrenzen** hinweg sind daher ein zentrales Erfordernis einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur, weil die Zuständigkeit und Expertisen für die Gestaltung nachhaltiger Mobilitätsformen, Ernährungsgewohnheiten oder Energieversorgungsstrukturen auf verschiedene Ressorts und Behörden verteilt sind (BMUB, 2016; Braams et al., 2021; Wolff et al., 2019).
2. Vor dem Hintergrund der Stakeholder-Einschätzungen sind regelmäßige **Kollaborationen mit nichtstaatlichen Akteuren***Akteurinnen das zweite Merkmal einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur. Aufgrund der Vertracktheit bestimmter Umweltprobleme, die sich unter anderem dadurch auszeichnet, dass Probleme multiple Ursachen haben und sich erst langfristig auswirken, Problemwahrnehmung und mögliche Lösungsvorschläge lange Zeit ungewiss und zwischen den Akteuren*Akteurinnen aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft umstritten bleiben (Ferraro et al., 2015; Head und Alford, 2015; Wanzenböck et al., 2020; Wolff et al., 2019), sollten Kollaborationen gezielt für Nachhaltigkeitstransformationen eingesetzt werden. Eine transformationsförderliche Verwaltung setzt Kollaborationen dann gezielt ein, um die soziale Vielfalt, institutionelle Komplexität und wissenschaftliche Unsicherheit, die mit der Problemanalysen sowie die Entwicklung von Lösungsstrategien für Umweltprobleme behaftet sind, besser, da systemischer, zu bewältigen (Endl, 2017). Solche Lösungsstrategien liefern dann eher partielle und vorläufige Antworten, weil komplexe Umweltprobleme kaum abschließend gelöst werden können.
3. Ein drittes, mit dem Treiber „Fehlerfreundlichkeit“ und den Hemmnissen eines stark „juristisch geprägten“ und „reaktiven Arbeitens“ verknüpft Merkmal ist, dass eine transformationsförderliche Verwaltungskultur **proaktiver, agiler und vorausschauender** mit den komplexen Umweltproblemen und den nötigen Veränderungen umgeht, anstatt nur auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren (Angeles et al., 2021). Die Literatur betont an der Stelle, dass die klassischen technisch-rationalen Ansätze und das lineare Denken in der Verwaltung, die klar definierte Probleme und Lösungen direkt miteinander verknüpfen und diese dann mit Hilfe standardisierter Arbeitsabläufe bearbeiten, im Kontext von Nachhaltigkeits-transformationen an ihre Grenzen stoßen (vgl. Wanzenböck et al., 2020). Eine Fehlerkultur, wie sie von den im Projekt befragten Stakeholdern gefordert wird, könnte den kreativen und

offenen Umgang mit neuen, innovativen Lösungsansätzen fördern, deren Ergebnisse im Vorfeld eben nicht absehbar sind. Diese Fehlerkultur sollte eine explizite Rückendeckung durch die Hausleitung erfahren.

4. Viertens betont die Literatur, dass eine transformationsförderliche Verwaltungskultur **stärker auf Lernen und Experimentieren ausgerichtet** ist, indem sie beispielsweise Lernprozesse bereits in Politikmaßnahmen einbaut, die dann getestet, überprüft und weiterentwickelt werden (Palmi et al., 2021; Sharp und Harrison, 2021). Dieses Merkmal deckt sich mit den Einschätzungen der Stakeholder.

Über diese Merkmale hinaus konnten zwei weitere Merkmale identifiziert werden, die zwar in der Literatur thematisiert werden, sich aber nur teilweise mit den Stakeholder-Einschätzungen decken.

5. Aus der Transformationsforschung geht hervor, dass die Gestaltung von Nachhaltigkeits-transformationen kaum durch Marktkräfte allein gelingen kann. Vielmehr muss das staatliche Handeln stärker auf gesellschaftlich wünschenswerte **Innovationen als Hebel für Nachhaltigkeitstransformationen** setzen (vgl. Borrás und Edler, 2020; Glemarec und Puppim de Oliveira, 2012; de Vries et al., 2016; Weber und Rohrer, 2012). Eine transformationsförderliche Verwaltungskultur kennzeichnet dann, dass sie stärker in die Entwicklung und Förderung von (aus Nachhaltigkeitssicht wünschenswerten) Innovationen eingreift, statt Innovationsentwicklung maßgeblich dem Markt zu überlassen. In diesem Zusammenhang zählt auch, dass die etablierte Rationalität von Verwaltungsorganisationen eher von Hierarchie und Anweisung geprägt ist, was Kreativität und Innovation innerhalb der Verwaltung hemmt (vgl. Braams et al., 2021; Haddad et al., 2022). Die Stakeholder haben diesen Aspekt der gezielten Innovationsförderung zwar nicht direkt genannt, sie forderten allerdings mehr „Spielraum für Kreativität“. Zugleich betonten die Stakeholder, dass die Politik im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik gezielt Regulierung und politische Zielvorgaben einsetzen sollte, um Transformationsprozesse in aus Nachhaltigkeitssicht wünschenswerte Richtungen zu lenken.

- Das internationale Fallbeispiel „*Öffentlicher Wettbewerb um nachhaltige Lösungen*“ (s. A.3.3) unterstreicht die Notwendigkeit nachhaltiger Innovationen und die mögliche Rolle der öffentlichen Verwaltung in solchen Innovationsprozessen. Es zeigt, wie Verwaltungen im Rahmen öffentlicher Abstimmungsprozesse an der Auswahl nachhaltiger Innovationen mitwirken und damit einen Beitrag leisten können, dass Start-ups sich stärker auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen konzentrieren.

6. Auch der Aspekt organisationaler Veränderungen innerhalb der Verwaltung wurde von den Stakeholdern nur teilweise thematisiert. Für die Bewältigung vertrackter Umweltprobleme, die von hohen Unsicherheiten gekennzeichnet sind, können Verwaltungen kaum auf etablierte und standardisierte Arbeitsabläufe zurückgreifen. Vielmehr zeichnet eine transformationsförderliche Verwaltung aus, dass sie **kritisch die eigenen Fähigkeiten und (digitalen) Arbeitsformen** dahingehend reflektiert, inwiefern sie die Gestaltung transformativer Politiken erleichtern. Eine transformationsförderliche Verwaltung setzt daher gezielt auf organisationale Veränderungen (Palmi et al., 2021), um den Staatsbediensteten zum Beispiel mehr Autonomie bei der Gestaltung transformativer Politiken einzuräumen oder Kooperationen mit Stakeholdern zu erleichtern.

3.2 Fähigkeiten für ein problem- und lösungsorientiertes staatliches Handeln

Die vorliegende Studie geht davon aus, dass die Hauptverantwortung einer transformationsförderlichen Verwaltung in der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformation und der Bewältigung

aktueller und zukünftiger Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsprobleme liegt. Um zu analysieren, was die Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung auszeichnet, die potenziell von mehreren Ressorts getragen werden muss, adaptiert diese Studie das **Konzept der problemorientierten Governance** (Mayne et al., 2020). Dieses betont, dass Regierungen aller Demokratien im Zuge des Designs und der Implementierung von Politiken auf staatliche und nichtstaatliche Organisationen angewiesen sind, um komplexe gesellschaftliche Probleme zu diagnostizieren, Lösungen zu entwickeln und zu testen und Kollaborationen mit anderen Organisationen zu etablieren.

Dem problemorientierten Ansatz kann ein neues Management-Konzept für die öffentliche Verwaltung entnommen werden, das einen Kulturwandel impliziert. Demzufolge müsste die Verwaltung ihre Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen so anpassen, dass sie effektiver zur Bewältigung der Probleme beitragen kann, die sie sich vorgenommen hat (Mayne et al., 2020, S. 34). Der Kulturwandel bestünde dann darin, dass die Verwaltung kontinuierlich „nach außen“ schaut, dabei die eigenen Expertisen, Kapazitäten und Zuständigkeiten rund um gesellschaftliche Probleme herum organisiert und ihr Verwaltungshandeln so umstrukturiert (lernt), dass es besser zur Problembewältigung beiträgt.

- Das internationale Fallbeispiel „Beschleunigung des Regierungs- und Verwaltungshandelns“ (s. A.3.1) unterstreicht die Notwendigkeit einer stärkeren Problemorientierung staatlichen Handelns im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik. Es zeigt, wie das Regierungs- und Verwaltungshandeln stärker auf die Bewältigung konkreter Probleme ausgerichtet werden kann. Es veranschaulicht außerdem, wie die Verwaltung Methoden aus dem Innovationsmanagement, zum Beispiel Design Thinking, einsetzen kann, um die eigene Lösungsfindung zu beschleunigen.

Das Konzept betont dabei, dass komplexe gesellschaftliche Probleme kaum durch einzelne Organisationen oder durch ein reines Koordinieren von interorganisationaler Zusammenarbeit bewältigt werden können. Vielmehr sind es **Kollektive von Organisationen** (einschließlich deren Abteilungen und Unterabteilungen), die staatliche und nichtstaatliche Organisationen umfassen können. Es wird angenommen, dass sich solche Organisationskollektive die Komplexität von (Umwelt-) Problemen besser **vorstellen** und daher zu besseren Lösungen kommen können als einzelne Akteure*Akteurinnen.

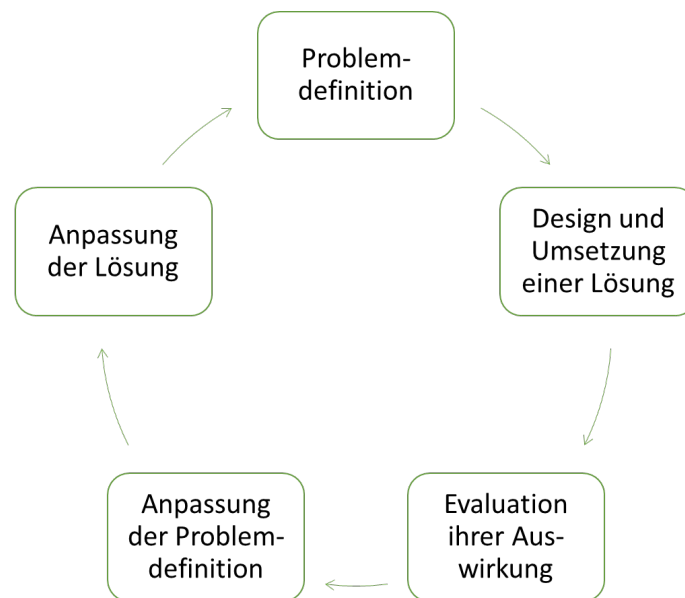
„Imperative to problem-oriented governance is, therefore, forms of collective reimagining of public problems and the re-invention of collective efforts to address them. In essence, it is radically committed to prioritizing the problem-solving challenge over the comfort and convenience of preserving existing organizational practices and institutional arrangements“ (Mayne et al., 2020, S. 34).

Hervorzuheben ist, dass das Konzept der problemorientierten Governance von einer starken **Innovationsorientierung** von Organisationskollektiven ausgeht, weil diese ihren Hauptzweck in der Bewältigung von Problemen sehen und sich nicht von institutionalisierten Pfaden und Organisationsstrukturen einschränken lassen.⁸ Das heißt, aus der „Brille“ dieses Konzepts wären Verwaltungsorganisationen weniger darauf ausgerichtet, bürokratische Abläufe zu reproduzieren oder vorgegebene Pläne auszuführen. Stattdessen sind sie in der Lage, Organisationsstrukturen und Institutionen infrage zu stellen und zu verändern, die sich für die Bewältigung komplexer Probleme als nicht wirkungsvoll erwiesen haben.

⁸ Aus der Perspektive der Organisationswissenschaft ist diese Sicht durchaus optimistisch, weil hier die pfadabhängige Entwicklung von Organisationen betont wird. Dennoch wird eine konsequent hohe Innovationsorientierung der Verwaltung in dieser Studie als Arbeitshypothese einer transformativen Verwaltung in Betracht gezogen.

Nach diesem Konzept kollaboriert eine transformationsförderliche Verwaltung mit verschiedenen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren*Akteurinnen, wie zum Beispiel anderen Ministerien, Behörden, gemeinnützigen Organisationen oder Forschungsinstituten, und richtet ihre Organisationsstrukturen stark darauf aus, komplexe Probleme zu diagnostizieren, Lösungen zu entwickeln, diese zu testen und umzusetzen und ihre Wirkung zu evaluieren, um anschließend bei Bedarf entweder das zugrundeliegende Problemverständnis oder die erprobten Lösungen anpassen zu können (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Phasen problemorientierter Governance



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Mayne et al. 2020

Die vorliegende Studie adaptiert das Konzept der problemorientierten Governance staatlichen Handelns für die empirische Untersuchung der Frage, was eine **transformationsförderliche Verwaltung kulturell auszeichnet**. Mit diesem Konzept, das die organisationalen Fähigkeiten (capabilities) in den Mittelpunkt stellt, kann nämlich systematischer untersucht werden, inwiefern arbeitsorganisatorische Veränderungen auf der Organisationsebene der Verwaltung nötig sind, damit das Verwaltungshandeln besser zur Bewältigung der komplexen Umweltprobleme unserer Zeit beitragen kann.

„Capabilities are resources that public-sector organizations (and the non-state actors they partner with) depend upon when acting. They exist in the form of routinized behaviors and practices — in the habitus of the regular and accepted deployment of certain skills and abilities in governance and policymaking processes. (...) the capabilities [are] inherent in the design, processes, and activities of individual organizations and multi-organizational collaborations that enable, incentivize, or compel individuals, teams, and networks to remain problem-oriented and excel in problem solving“ (Mayne et al., 2020, S. 36).

Ein weiterer Aspekt ist zu betonen: Dem Konzept der problemorientierten Governance zufolge sind nämlich die drei Fähigkeiten weniger in dem Wissen, dem Können oder den Talenten von Einzelpersonen gebunden. Vielmehr handelt es sich um **organisationale Fähigkeiten**, die in täglichen Arbeitsroutinen und eingespielten Verhaltensweisen verankert sind. Es handelt sich also um Fähigkeiten, die mehr oder weniger stark in der formalen und informellen Arbeitsorganisation verankert sind und daher empirisch untersucht werden können.

Mayne et al. (2020) unterschieden dabei die Reflexions-, Kollaborations- und Datenanalysefähigkeit. Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

3.2.1 Reflexionsfähigkeit

Im Kontext einer transformativen Umweltpolitik bedeutet Reflexionsfähigkeit, dass die staatliche Verwaltung in der Lage ist, die Ursachen komplexer Umweltprobleme zu diagnostizieren und (transformative) Lösungen zu entwickeln, wie diese bewältigt werden können („theory of change“). Gerade mit Bezug auf vertrackte Umweltprobleme ist es besonders wichtig, Ideen in den öffentlichen Diskurs einzuspeisen, wie mögliche Lösungswege in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft aussehen könnten (Pigott, 2018). Der Reflexionsprozess umfasst zwei Aspekte. Erstens sollte er ein besseres Verständnis der systemischen Natur sowie der Ursachen und des Verlaufs komplexer Umweltprobleme herbeiführen. Zweitens sollte dieses Verständnis in strategische Ziele übersetzt werden, die so konkret und verbindlich sind, dass sie auch das tägliche Verwaltungshandeln leiten können. Der Management-Ebene obliegt dann die Funktion, diesen Reflexionsprozess kontinuierlich dahingehend zu evaluieren, inwiefern er tatsächlich zur Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen beiträgt. Die Fähigkeit zur Reflexion würde damit von Routinen und Personen getragen, die im Umgang mit hohen Unsicherheiten, Experimenten und Iterationen erprobt sind.

3.2.2 Kollaborationsfähigkeit

Im Kontext einer transformativen Umweltpolitik bedeutet Kollaborationsfähigkeit, dass eine transformationsförderliche Verwaltung in der Lage ist, Beziehungen zu Akteuren*Akteurinnen zu etablieren, die sie in der Analyse und dem Verständnis von komplexen Umweltproblemen sowie in der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen unterstützen können. Die Fähigkeit zur Kollaboration kennzeichnet, dass sie von horizontalen Beziehungen, die organisationale „Silos“, Ressorts oder Sektoren überspannen, getragen wird, wodurch Diskursräume geschaffen und institutionell abgesichert werden. Letztere zeichnen sich durch Dialog, wechselseitiges Engagement, Ideen- und Informationsaustausch, das „Poolen“ von Ressourcen, die Orientierung auf einen gemeinsamen Zweck und die Verpflichtung auf gemeinsame Ziele aus.

- ▶ Das internationale Fallbeispiel *„Einbindung lokaler Bedürfnisse in die Politikgestaltung“* (s. A.3.2) zeigt, wie Verwaltungen durch organisierte Kollaborationen die lokalen Bedürfnisse von Bürger*innen stärker einbeziehen können, um das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung zu stärken, die Akzeptanz politischer Entscheidungen zu steigern und das Konfliktpotenzial rund um politische Maßnahmen zu minimieren.
- ▶ Auch das internationale Fallbeispiel *„Themenbezogene Partnerschaften als Innovationsplattformen“* (s. A.3.6) illustriert, wie Städte durch Plattformlösungen gezielt Kollaboration zwischen privaten und staatlichen Akteuren*Akteurinnen anstoßen und erleichtern können, um im Rahmen eines ko-kreativen Prozesses Lösungen für spezifische Probleme zu erarbeiten.

3.2.3 Datenanalysefähigkeit

Im Kontext einer transformativen Umweltpolitik bedeutet Datenanalysefähigkeit, dass die Verwaltung im Umweltressort in der Lage ist, Informationen zu sammeln, zu verarbeiten und zu analysieren, mit denen sie das eigene Verständnis von komplexen Umweltproblemen und die bislang gewählten Lösungsstrategien verbessern kann. Dabei sind insbesondere organisationsübergreifende Austauschprozesse zentral, im Rahmen derer gezielt Daten und Informationen, zum Beispiel über Umweltveränderungen, ausgewertet und interpretiert werden. Datenanalysefähigkeiten zielen somit primär darauf ab, eine kollektive Intelligenz aufzubauen, die auf

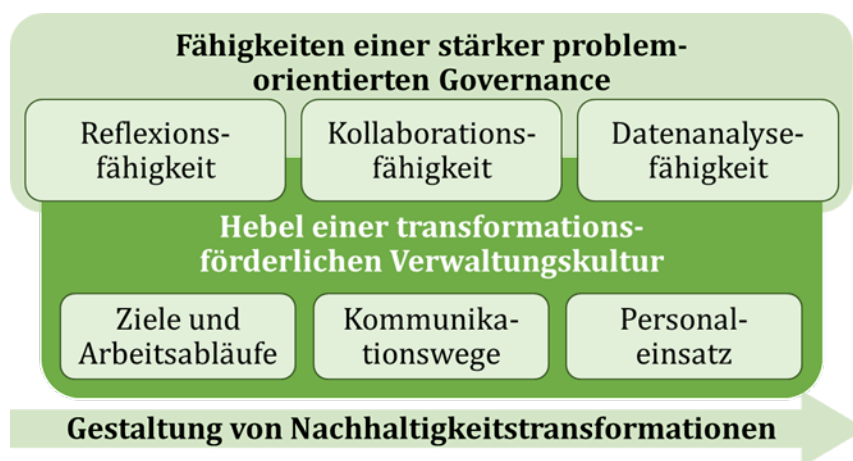
menschlicher und maschineller Datenverarbeitung basiert und die Lösung komplexer Probleme erleichtert.

Mit Blick auf eine transformationsförderliche Verwaltung könnten hier Systeme künstlicher Intelligenz eine zentrale Rolle spielen, um die Effizienz der eigenen Analyse- und Entscheidungsprozesse zu steigern (Kuziemski und Misuraca, 2020; Sharma et al., 2020; Streicher, 2020).⁹

3.3 Hebel einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur

Während die oben vorgestellten kulturellen Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltung ein erstes Verständnis liefern, was eine solche Verwaltung auszeichnet, geht es im Folgenden um das **Verhältnis von formaler und informeller Arbeitsorganisation**, die eine Verwaltung eher in die Lage versetzen, Nachhaltigkeitstransformationen zu gestalten (vgl. Jackwerth-Rice et al., 2022; Kühl, 2018).

Abbildung 5: Konzeption der empirischen Analyse



Quelle: Eigene Darstellung, Fraunhofer ISI

Abbildung 5 illustriert grafisch, wie die empirische Analyse einer transformationsförderlichen Verwaltung im Kontext der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen konzeptionell aufgebaut ist.

Die vorliegende Studie bedient sich daher eines theoretischen Arguments aus der Organisationswissenschaft: Da Organisationskulturen sich der direkten Beeinflussung entziehen, kann die **Arbeitsorganisation als einzig wirksamer „Hebel“ angesehen werden, um Organisationskulturen zu beeinflussen, ohne allerdings ihre Konturen zielsicher und wie auf dem Reißbrett planen zu können**. Eine Organisationskultur umfasst alle nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen und bildet sich in Reaktion auf formale Verhaltenserwartungen aus, die den Mitarbeiter*innen mehr oder weniger explizit über Strategien, Arbeitsabläufe, Kennzahlen, Haushaltsordnungen, Organisationsanweisungen, Projektstrukturen oder Stellenprofilen vermittelt werden (Kühl, 2018).

Dieses theoretische Verständnis unterstreicht die Grenzen der reißbrettartigen Gestaltbarkeit von Organisationskulturen. Aufgrund dieses Verständnisses von Organisationskulturen wurde in den Interviews vorrangig untersucht, inwiefern formale Strukturen aber auch welche Formen des informellen Arbeitens das Verwaltungshandeln prägen. Besonders interessant sind dann

⁹ Eine transformative Verwaltung könnte beispielsweise technische Intelligenz einsetzen, um in einer Stadt die Ladepunkte für Elektroautos zu finden, die am geeignetsten sind, um Menschen den Umstieg auf E-Autos zu erleichtern (Brandt et al., 2021).

solche Erwartungen, die Einzelpersonen, Teams oder Netzwerke ermuntern oder gar dazu drängen, das Verwaltungshandeln stärker auf Nachhaltigkeitstransformationen auszurichten. Umgekehrt sollte analysiert werden, welche formalen und informalen Erwartungen einem stärkeren Engagement der Verwaltungsmitarbeitenden für Nachhaltigkeitstransformationen entgegenstehen.

Die Arbeitsorganisation einer Verwaltung kann entlang von drei Typen von Erwartungsstrukturen operationalisiert werden, die nachfolgend kurz zusammengefasst werden, nämlich **Ziele und Arbeitsabläufe**¹⁰, **Kommunikationswege** und **Personaleinsatz** (s. Box unten; vgl. Kühl und Schmitz, 2013, S. 94-110).

Ziele und Arbeitsabläufe bündeln Kriterien, nach denen in Organisationen Entscheidungen getroffen werden. Dabei umfassen Ziele alles, was Leitungsfunktionen vorgeben können, zum Beispiel Strategien oder Kennzahlen. Dabei bleibt die Art und Weise, wie diese *Vorgaben* umgesetzt werden, offen. Zum anderen kann die Organisation mit Hilfe von Arbeitsabläufen festlegen, wie eine Aufgabe oder Problemstellung zu bewältigen ist, wenn diese sich stellt. *Prozessbeschreibungen oder Verfahrensweisen* schreiben dann mehr oder weniger genau vor, was zu tun ist.

Kommunikationswege definieren für die Mitglieder der Organisation die Anzahl und die Art der Kontakte innerhalb der Verwaltung. Sie definieren damit Verantwortlichkeiten sowie die formal verfügbaren Kommunikationskanäle. Das heißt, wie die tägliche Kommunikation und Zusammenarbeit abläuft, wird stark durch Hierarchien, Bereichs- und Projektstrukturen oder auch Mitzeichnungsrechte beeinflusst.

Personaleinsatz: Dieser beeinflusst, wie viele und welche Personen eine bestimmte Position in der Organisation einnehmen. Abhängig von ihren Erfahrungen und Qualifikationen kann dann erwartet werden, wie diese Personen Entscheidungen treffen. Durch die Einstellung von Mitarbeiter*innen mit neuen Qualifikationsprofilen, die Versetzung von Mitarbeiter*innen in andere Bereiche oder durch Qualifizierung und Personalentwicklung kann eine Organisationskultur beeinflusst werden.

Das nächste Kapitel stellt die Ergebnisse der Organisationsanalyse im Umweltressort vor. Dabei werden Veränderungsbedarfe einer potenziell transformationsförderlichen Verwaltung identifiziert. Diese werden im Schlusskapitel dahingehend bewertet, inwiefern sie die Reflexions-, Kollaborations- bzw. Datenanalysefähigkeit der öffentlichen Verwaltung im Bereich der Umweltpolitik stärken.

¹⁰ Im Original bei Kühl und Schmitz (2013) wird von „Entscheidungsprogrammen“ gesprochen.

4 Binnensicht: Veränderungsbedarfe im Umweltressort

Im Rahmen der empirischen Organisationsanalyse ging das INNOVA-Projekt der Frage nach, was sich im Umweltressort arbeitsorganisatorisch ändern müsste, um die Kultur einer transformationsförderlichen Verwaltung zu stärken. Im Ergebnis wurden sieben Veränderungsbedarfe identifiziert, die nachfolgend vorgestellt werden. Im weiteren Verlauf des Projekts (vgl. Kapitel 6 und folgende) wurde mit sechs Veränderungsbedarfen weitergearbeitet.

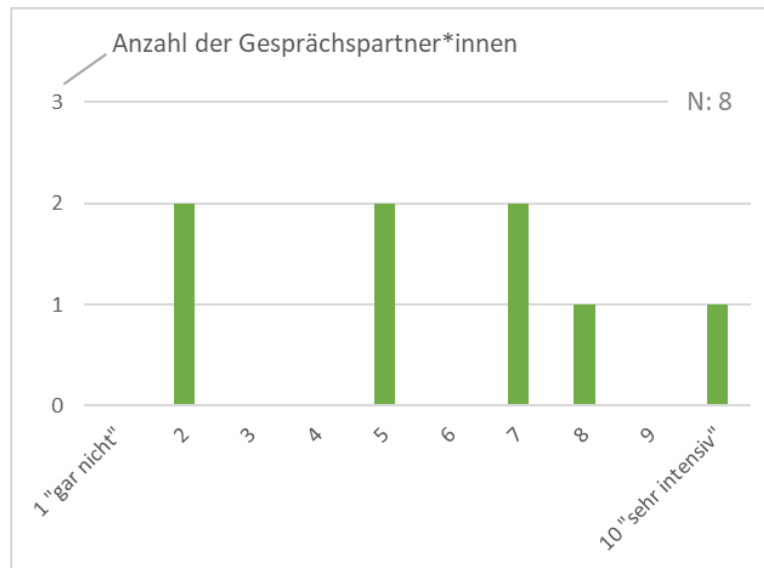
Diese Veränderungsbedarfe weisen eine hohe **Überschneidung mit den in Kapitel 4.1 dargestellten Merkmalen einer transformationsförderlichen Verwaltung** auf, wie sie aus der Literatur und der Stakeholder-Analyse abgeleitet werden konnten. Das heißt, die Interviewpartner*innen im Umweltressort sahen in Bezug auf alle Merkmale Veränderungsbedarf.

- ▶ Ressortübergreifendes Zusammenarbeiten wird in Kapitel 5.4 angesprochen sowie indirekt in den Kapiteln 5.1, 5.2, 5.5 und 5.6.
- ▶ Das Einbeziehen von Stakeholdern und Bürger*innen stand weniger im Fokus der geführten Interviews, wurde aber in verschiedenen Zusammenhängen angesprochen (Kapitel 5.1, 5.2 und 5.5).
- ▶ Proaktive, vorausschauende und agile Vorgehensweisen sind in den Kapiteln 5.2 und 5.6 angesprochen und indirekt in Kapitel 5.5.
- ▶ Politiklernen und experimentelle Ansätze sind in Kapitel 5.3 thematisiert.
- ▶ Die Ausrichtung von politischen Maßnahmen auf gesellschaftliche Zielbilder ist in Kapitel 5.1 insofern adressiert, als es dort um die Übersetzung dieser Zielbilder in den Organisationszweck geht.
- ▶ Selbstreflektion ist in Kapitel 5.3 ein Thema, die Verarbeitung großer Datenmengen und Nutzung digitaler Möglichkeiten in Kapitel 5.7.

Die Interviewpartner*innen aus dem Umweltressort zeigten eine erwartungsgemäß geschärfte Wahrnehmung für viele komplexe Umweltprobleme und Herausforderungen der umweltpolitischen Verwaltung. Auch wenn die Auswahl der Interviewpartner*innen durch den Auftraggeber erfolgte und dadurch eine gewisse Verzerrung in Richtung eher transformationsfreundlich eingestellter Mitarbeiter*innen anzunehmen war, zeigten die Interviewpartner*innen dennoch eine durchaus kritische Haltung. Dies geht beispielsweise aus den Antworten auf die Frage hervor, inwiefern der jeweilige Bereich der Gesprächspartner*innen bereits heute an einer transformativen Umweltpolitik mitwirkt.

Die Gesprächspartner*innen (y-Achse) konnten diese Frage auf einer Skala von 1 „gar nicht“ bis 10 „sehr intensiv“ bewerten (x-Achse). Abbildung 6 zeigt, dass die Hälfte der insgesamt acht Gesprächspartner*innen ihren Bereich als eher transformativ (7 oder höher) einstufte, während die andere Hälfte die Transformationsarbeit des eigenen Bereichs als mittel oder kaum ausgeprägt bewertete.

Abbildung 6: Wie stark arbeitet Ihr Bereich bereits heute transformativ?



Quelle: Eigene Erhebung

Über diese Ergebnisse hinaus ließ sich in den Gesprächen allerdings in nur wenigen Fällen feststellen, dass die Entwicklungen der letzten Jahre (wie die Klimakrise und der zunehmende Druck aus der Gesellschaft, z.B. durch die ‚Fridays for Future‘-Bewegung) zu einer umfassenden Ausrichtung der Verwaltung auf Nachhaltigkeitstransformationen führte. Zwar wird der Handlungsdruck für die Verwaltung als weiterhin hoch, jedoch nicht als deutlich erhöht eingeschätzt. Das heißt, der Begriff der transformativen Umweltpolitik ist zwar im Umweltressort durchaus bekannt (vgl. BMUB, 2016), es handelt sich aber nicht um ein legislaturperioden-übergreifendes, fest etabliertes Konzept mit programmatischem Charakter.

4.1 Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern

Aus den Interviews im Umweltressort geht hervor, dass eine transformationsförderliche Verwaltung in der Lage sein muss, gesellschaftlich und/ oder politisch formulierte Zielbilder für eine nachhaltige Entwicklung in ihren eigenen Arbeitsabläufen zu verankern. Mit Blick auf den Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik ist dies aus einer organisationstheoretischen Sicht wichtig, weil verbindliche Zielbilder für Nachhaltigkeitstransformationen dem täglichen Verwaltungshandeln eine Orientierung geben können, sofern es der Verwaltung gelingt, diese in verbindliche Ziele zu übersetzen, zum Beispiel in Form von Projektzielen oder Vorgaben für Führungskräfte.

Ein Gesprächspartner vertrat zum Beispiel die Ansicht, dass im Umweltressort derzeit **kein gemeinsames Zielbild von einer klimaneutralen Gesellschaft der Zukunft** existiere, an dem sich die umweltpolitische Verwaltungspraxis ausrichten könnte, um mehr Menschen für Nachhaltigkeitstransformationen zu gewinnen.

*„Wir haben kein Bild von einer klimaneutralen Gesellschaft. Haben wir das? Das sind doch alles nur Zahlen und Bilanzierungen und das 1,5 Grad-Ziel. Das wird nicht ausreichen, um die Leute mitzunehmen und vor allem nicht, Politiker davon zu überzeugen, in die richtige Richtung zu gehen.“ (Interviewpartner*in)*

Dieses wahrgenommene Defizit der Verwaltung wurde in dieser Deutlichkeit nur durch eine Person geäußert und wird daher hier nicht als vollständige Beobachtung verstanden. Dennoch überrascht diese Kritik fehlender Zielbilder für eine nachhaltige Entwicklung deswegen, weil sich das Umweltressort in verschiedenen Studien als Vorreiter einer transformativen Umweltpolitik begreift und daher eine konsequentere Verankerung von Nachhaltigkeitstransformationen in der Verwaltung erwartet werden kann. Visionen werden hier als Kernvoraussetzung einer transformativen Umweltpolitik dargestellt, wenngleich dabei eher abstrakte Begriffe genannt werden wie „Energiewende“ oder „nachhaltige Entwicklung“ (Grießhammer und Brohmann, 2015; Jacob et al., 2015; Jacob und Graaf, 2020; Wolff et al., 2018). Wichtig wäre hierbei, konkretere **Zielbilder für nachhaltige Entwicklung, die idealerweise in gesellschaftlichen bzw. politischen Diskursen entwickelt und vereinbart wurden, in den Organisationszweck** des Umweltressorts zu übersetzen und in den organisatorischen Prozessen zu verankern.

Zwar müssten solche gesellschaftlichen Zielbilder für eine nachhaltige Entwicklung aufgrund der hohen Komplexität und schweren Planbarkeit von Transformationen ein Stück weit abstrakt bleiben. Doch sollten sie trotzdem so konkret sein, dass sie die Lebenspraxis vor Ort und die Emotionen der Menschen ansprechen, um eine transformative Politik leichter legitimieren zu können. Kennzahlen allein, wie es der oben zitierte Gesprächspartner erwähnte, sind weniger geeignet, um die Bürger*innen dafür zu motivieren, ihre gewohnten Lebensweisen zu ändern oder Politiker*innen dafür zu gewinnen, öffentlich für Transformationen einzutreten.

Eine transformationsförderliche Verwaltung – und an dieser Stelle ist damit nicht ausschließlich das Umweltressort, sondern die Regierung insgesamt gemeint – müsste also zuallererst in der Lage sein, Diskurse und Vereinbarungen über **überzeugende Zielbilder für eine nachhaltige Entwicklung** zu initiieren und diese dann für die Ministerien in handlungsleitende Leitbilder zu übersetzen. Dies setzt zugleich ein tiefes Verständnis der Lebens-, Konsum- und Wirtschaftsweisen verschiedener gesellschaftlicher Milieus voraus, um den institutionellen Wandel gezielt fördern zu können. So betonte eine interviewte Person:

*„Wenn wir wirklich für die Gesamtgesellschaft Transformationen machen und entwickeln wollen, müssen wir auch dahin gehen, wo es wirklich weh tut und das ist immer sehr schwierig, dafür Formate zu entwickeln, dafür Mitwirkung und Bereitschaften hinzubekommen und die entsprechenden Mediatoren zu gewinnen.“ (Interviewpartner*in)*

Die Begleitung der Entwicklung überzeugender Zielbilder für Nachhaltigkeitstransformationen muss also arbeitsorganisatorisch auch in den Arbeitsabläufen und Kommunikationswegen der Verwaltung verankert sein. Aus der Sicht eines Gesprächspartners ist dafür vor allem noch mehr Initiierung und Begleitung von **Zielbildentwicklungsprozessen nötig, die auch die Bürger*innen stärker einbeziehen**, weil letztere besser einschätzen können, welche Umsetzbarkeit und soziale Voraussetzungen vor Ort nötig und realistisch sind, um Transformationen anzustoßen.

*„Die ganzen Themen, die es gibt mit Transformationen, die werden am besten wirklich von den Leuten vor Ort gemacht, weil die schon wissen, was gut ist im Praktischen und im Konkreten. Das würde ich mir auch noch mehr wünschen.“ (Interviewpartner*in)*

Lebensnahe Zielbilder enthalten folglich nicht nur Zukunftsbeschreibungen, sondern auch konkrete Vorschläge für Veränderungen vor Ort. Wie oben bereits ausgeführt, müssen **wirksame Zielbilder auch nach innen, also in das Ressort und die Regierung hinein überzeugen**, um eine wirkmächtige Grundlage für eine stärker ressortübergreifende Zusammenarbeit hin zu

Nachhaltigkeitstransformationen zu schaffen. Ein zentrales Merkmal einer transformationsförderlichen Verwaltung bestehe nämlich darin, so ein weiterer Gesprächspartner, bei politischen Entscheidungsträger*innen das Bewusstsein zu schaffen, dass Transformationen überhaupt notwendig sind.

*„Das heißt, meine Tätigkeit besteht vor allen Dingen auch darin, aus dem Ministerium heraus auf diesem Forschungsfeld ganz viel Welle zu machen, um einfach Fakten, Erkenntnisse, Vorschläge immer wieder zu produzieren, um für das Bewusstsein und die politische Wahrnehmung (...) etwas zu tun.“ (Interviewpartner*in)*

In einer transformationsförderlichen Verwaltung müssten solche Zielbilder für nachhaltige Entwicklung also **primär in den Entscheidungsprogrammen der Verwaltung des Umweltressorts** verankert sein, sodass sie verbindliche Erwartungen für Fach- und Führungskräfte formulieren, auf die das tägliche Verwaltungshandeln ausgerichtet werden kann.

Wichtig wäre, dass diese Zielbilder für alle Organisationen der öffentlichen Verwaltung verbindlich sind, die für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen nötig sind. Dies umfasst potenziell das Bundeskanzleramt, alle Ministerien und ihre nachgelagerten Fachbehörden, die mit Hilfe von Gesetzen, Erklärungen im Koalitionsvertrag oder gemeinsamen politischen Strategien, Programmen und Förderrichtlinien mehr Orientierung und ggf. Verbindlichkeit herstellen können.

Zugleich bleibt es eine zentrale Herausforderung, die Verwaltung nicht zu technokratisch mit übergreifenden Transformationszielen zu steuern, wie ein Gesprächspartner betont.

*„Es ist vielleicht ein bisschen naiv, aber es wäre wichtig, die Frage der inhaltlichen Ziele und Ausrichtungen immer wieder aufs Tableau zu bringen. Was natürlich für die Politik im übergeordneten Bereich heißt, dass sie selbst Ziele so klar formulieren muss, dass sie handhabbar sind. Sie müssten nicht alle immer messbar sein, denn das kann Politik gar nicht immer leisten und man käme aus meiner Sicht schnell in so eine Art „Technokratismus“ rein.“ (Interviewpartner*in)*

4.2 Transformativer Politikgestaltung mehr Freiräume verschaffen

Im Rahmen der Interviews wurde auch der **Faktor Zeit diskutiert, um eine transformationsförderliche Verwaltung zu stärken**.¹¹ Dieser Aspekt ist aus organisationstheoretischer Sicht interessant, weil er auf strukturelle Defizite in der Organisation oder nicht mehr zeitgemäße Priorisierung der Verwaltungsarbeit hinweist.

Aus den Gesprächen ging ein durchaus klassischer Zielkonflikt in Verwaltungsorganisationen hervor. So wurde berichtet, dass das Zeitbudget vieler Verwaltungsmitarbeiter*innen oft durch kurzfristige Arbeitsaufträge „aufgefressen“ werde und daher wenig Raum bleibe, um strategisch-konzeptionell an potenziell transformativen Politiken zu arbeiten.

*„Eine Sache betrifft das Verhältnis zwischen Tagesgeschäft und der Weiterbildung im Thema. Das heißt, wenn man innerhalb einer bestimmten Frist irgendetwas mitzeichnen oder erledigen muss, findet man streckenweise nicht so die Zeit, ein Thema weiter zu beobachten und die Nachrichten weiter zu verfolgen, was sich in einem bestimmten Thema tut. Teilweise hat man auch nicht so den Raum, konzeptionell zu arbeiten.“ (Interviewpartner*in)*

Ein arbeitsorganisatorischer „Hebel“, der eine transformationsförderliche Verwaltung stärken könnte, würde dann darauf abzielen, **ausgewählte Verwaltungsmitarbeiter*innen stärker**

¹¹ Zur Dimension von Zeit in der Gestaltung von Transformationsprozessen, s.a. Reisch und Bietz, 2015).

mit Nachhaltigkeitstransformationen zu betrauen, ihnen hierfür die nötigen zeitlichen Freiräume und Ressourcen einzuräumen und sie von anderen operativen Tätigkeiten zu entlasten.

Eine transformationsförderliche Verwaltung zeichnet sich demzufolge dadurch aus, dass sie solche **Freiräume nutzt, um Veränderungen**, die durch politische Maßnahmen bewirkt werden sollen, **besser antizipieren zu können**, wie es ein Gesprächspartner am Beispiel des „Digital Services Act“¹² auf den Punkt bringt: *„Es geht darum, die künftige Entwicklung zu antizipieren und auch Rechtsetzungsvorhaben, an denen man beteiligt ist, bis zum Ende zu denken.“*

Eine transformationsförderliche Verwaltung kennzeichnet sich auch dadurch, dass sie solche Freiräume **systematisch in ihre Organisationsstrukturen eingebaut** hat, um transformative Politiken zu entwickeln und gründlich zu durchdenken, weil ein Scheitern für politische Entscheidungsträger*innen mit hohen Risiken verbunden sein könnte.

Schließlich nutzt eine transformationsförderliche Verwaltung Freiräume auch dafür, Argumente zu entwickeln, wie transformative Politiken sowohl nach außen in der Gesellschaft als auch nach innen in das Ressort und die Regierung hinein legitimiert werden können. Dies beinhaltet auch das **Antizipieren potenzieller Widerstände** in der Gesellschaft bzw. der öffentlichen Berichterstattung, wodurch geeignete Kommunikationsstrategien entworfen werden können, bevor solche Maßnahmen politischen Entscheidungsträger*innen vorgelegt werden.

Organisierte Freiräume zielen also insgesamt darauf ab, mehr Zeit in die inhaltliche Entwicklung transformativer Politiken investieren zu können und die hierfür zuständigen Mitarbeiter*innen vom Tagesgeschäft der Verwaltung zu entlasten. Dies stärkt primär die Reflexionsfähigkeit, was eine interviewte Person folgendermaßen auf den Punkt brachte:

*„Das würde sich in meinem täglichen Arbeiten darin manifestieren, dass ich mir weniger Gedanken machen muss darüber, wie Prozesse, Abläufe oder Verfahren geregelt sind. Vielmehr zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie klar und strukturiert sind, sodass ich mich dem stärker widmen kann, was eigentlich der Kern der Aufgabe sein sollte. Zum einen jetzt als Führungskraft das Führen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kolleginnen und Kollegen. Und zum Zweiten, die inhaltliche Arbeit, weil das würde von diesen ganzen Verfahrensfragen, Prozessfragen und dergleichen mehr erheblich entlasten.“ (Interviewpartner*in)*

Eine weitere Maßnahme, die Freiräume schafft, bestünde darin, **separate Organisationseinheiten** zu gründen, zum Beispiel in Form von Inkubatoren oder Laboratorien. Eine Gesprächspartnerin, die derzeit mit solchen Organisationsformen experimentiert, erklärt, dass solche Strukturen *„das Mindset ändern [können], also individuell. Aber es wäre natürlich auch eine neue Struktur, nämlich ein Projektteam, das quer zu den Ressorts liegt. Das muss politisch gewollt sein, denn die Ressorts müssten ihre Leute abgeben“*.

Unabhängig vom konkreten Begriff handelt es sich dabei um Organisationseinheiten, in denen **explizit ressortübergreifend** an konkreten Problem- bzw. Aufgabenstellungen zusammengearbeitet wird. Hier sind zudem Akteure*Akteurinnen aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft eingebunden, um leichter zu umweltpolitischen Lösungen zu gelangen, wie die Sicherstellung des Artenschutzes bei der Errichtung von Windenergieanlagen.

¹² Der DSA gehört zusammen mit dem Gesetz über digitale Märkte (Digital Markets Act) zu einem Regulierungspaket der Europäischen Union. Einheitliche Regeln zu Sorgfaltspflichten und Haftungsausschlüssen sollen zu einem sicheren, vorhersehbaren und vertrauenswürdigen Online-Umfeld und einem reibungslosen Funktionieren des EU-Binnenmarkts für Vermittlungsdienste, wie zum Beispiel von Online-Plattformen beitragen (vgl. Täubner, 2022).

Solche Strukturen stärken damit primär die Reflexions-, aber auch die Kollaborationsfähigkeit der Verwaltung. Außerdem bieten sie den Vorteil, dass sie jungen Nachwuchskräften attraktive Tätigkeiten in der Verwaltung bieten.

4.3 Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen

Mit Blick auf eine transformationsförderliche Verwaltung wurde in den Gesprächen auch der Wunsch zum Ausdruck gebracht, dass die Verwaltung dazu fähig sein sollte, **ihre eigenen Verwaltungsprozesse und -strukturen dahingehend kritisch zu hinterfragen**, inwiefern diese die Gestaltung von Transformationsprozessen tatsächlich ermöglichen, erleichtern oder gar behindern. Aus einer organisationstheoretischen Sicht muss dann besonders geklärt werden, wie diese kritische Haltung arbeitsorganisatorisch verankert werden kann.

Den Ausführungen einer interviewten Person folgend kann argumentiert werden, dass dieser Kulturwandel im Sinne einer höheren Selbstreflexion mit einem neuen Selbstverständnis der Verwaltung einhergehen würde, das stärker auf Lernen und Wandel der eigenen Verwaltungsstrukturen ausgerichtet ist.

*„Die Frage lautet: Ist denn die Verwaltung überhaupt als eine lernende Institution aufgesetzt? Ist es eigentlich die Aufgabe einer Verwaltung, zu lernen? Ursprünglich ist Verwaltung als ein Herrschaftsinstrument aufgebaut worden, nämlich, um aus dem Primat des Politischen quasi eine Herrschaft zu generieren. Das hat nichts mit Lernen zu tun. Das merkt man nicht nur bei den klassischen Verwaltungsleuten, sondern auch wie wir selbst alle sozialisiert worden sind.“ (Interviewpartner*in)*

Auch in anderen Gesprächen wurde der Wunsch zum Ausdruck gebracht, dass die Verwaltung konsequenter ihre eigenen Organisationsstrukturen hinterfragen solle und *„dass man überhaupt erst mal in so eine Denke reinkommt, Dinge auch zu hinterfragen oder Ideen zu entwickeln.“* Offenbar verhindern die aktuellen Organisationsstrukturen eine Verwaltungskultur, die auf **Innovationen und Wandel im eigenen Haus** ausgerichtet ist, wie eine interviewte Person ausführt.

*„Wenn Sie Kolleginnen und Kollegen haben, die bereit sind, auch mal über was Anderes zu reden, als über die von oben vorgegebene Linie, die ein bisschen denkoffen sind, die in der Lage sind, auch selbstständig mal was vorzuentscheiden, dann funktioniert das auch, wenn die Meinungen unterschiedlich sind. Ich will damit auch sagen, man sollte stärker trennen zwischen dem, was man arbeitsmäßig macht und der eigenen Persönlichkeit. Ich vertrete zwar ein Thema, aber ich bin nicht das Thema.“ (Interviewpartner*in)*

Das heißt, eine transformationsförderliche Verwaltung würde sich dadurch auszeichnen, dass sich die für Transformationen zuständigen Mitarbeiter*innen weniger mit ihren Fachthemen oder ihrer Position in der Hierarchie identifizieren, sondern auch mit den übergreifenden Zielen von Nachhaltigkeitstransformationen. In den Gesprächen wurde damit die mehr oder weniger explizite Erwartung an die Mitarbeiter*innen der Verwaltung thematisiert, **offen und kritisch** die eigenen Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe zu hinterfragen.

Diese Erwartung würde durchaus die Reflexionsfähigkeit der Organisation stärken, sofern hierdurch eine kritische und der Umsetzung von Nachhaltigkeitstransformationen förderliche Distanz zu etablierten Organisationsstrukturen geschaffen würde. Eine andere interviewte Person abstrahiert diesen Gedanken weiter und schreibt einer transformationsförderlichen Verwaltung zu, nicht nur für gesellschaftliche Stabilität zu sorgen, sondern primär für gesellschaftlichen Wandel einzutreten:

*„Wir müssen lernen, aus dieser Dynamik einen Prozess zu schmieden. Ich glaube, das ist die wichtigste Botschaft. Dabei geht es nicht um das Methoden-Set oder so. Es geht einfach um Legitimierung. Viele Leute sagen ja, meine Legitimierung ist aber eben nicht die Transformation, sondern die Stabilisierung.“ (Interviewpartner*in)*

Für die Stärkung einer transformationsförderlichen Verwaltung könnte es allerdings nicht ausreichen, wenn das kritische Hinterfragen der eigenen Organisationsstrukturen ausschließlich als kulturelle Erwartungshaltung formuliert würde. Ferner betonen die Autoren und Autorinnen der vorliegenden Studie, dass eine **solche kulturelle Haltung nicht gezielt etabliert**, sondern indirekt angestoßen werden kann, beispielsweise durch arbeitsorganisatorische „Hebel“ wie veränderte Personalstrukturen oder Zuständigkeiten.

Dies bedeutet, dass eine Verwaltung die Möglichkeit einräumt, veränderte Organisationsstrukturen, die die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen potenziell erleichtern können, **zeitweilig zu testen und damit zu experimentieren** (vgl. Sharp und Harrison, 2021). Hierdurch könnten etablierte Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen werden.

Ein weiterer Hebel umfasst eine **Qualifizierungsmaßnahme**, die in einem der internationalen Praxisbeispiele angesprochen wird (s. Box).

- Das selbstkritische Hinterfragen müsste auch in den Personalstrukturen der Verwaltung verankert werden. Das internationale Fallbeispiel *„Kulturwandel im öffentlichen Dienst durch individuelle „Change Agents““* (s. A.3.7) beschreibt ein einjähriges Qualifizierungsprogramm für Verwaltungsmitarbeiter*innen, damit sie anschließend neue Impulse in die Organisation einbringen.

4.4 Ressortübergreifende Entwicklung transformativer Politiken flexibilisieren

Mit Blick auf den Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik ist es aus einer organisationstheoretischen Sicht besonders spannend, die Kollaborationsstrukturen einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur zu untersuchen.

So wurde in den Gesprächen mehrfach die Notwendigkeit betont, die Zusammenarbeit zwischen dem Umweltressort und anderen Ressorts zu stärken, auch wenn die Wahrnehmungen zum Beispiel von politischen Herausforderungen institutionell divergieren können und regelmäßig zwischen den Ministerien lokale Rationalitäten („Ressort-Egoismen“) deutlich werden, wie es eine interviewte Person zugespitzt darstellte.

*„Früher hatte man immer den Eindruck, das Wirtschaftsministerium interessiere sich nicht für das, was wir erarbeiten. Auch das Verkehrsministerium war eigentlich eher so der Kontrapart zu uns. Auch das Ernährungs- und Landwirtschaftsministerium war eher ein feindlicher Posten.“ (Interviewpartner*in)*

Das heißt, eine transformationsförderliche Verwaltung erstreckt sich potenziell auch auf die Verwaltungsorganisationen der anderen Ressorts. Auch diese müssten sich konsequenter für die **gemeinsame Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen** öffnen. Aus organisationstheoretischer Sicht ist es für die Organisationen der einzelnen Ressorts allerdings rational, in den eigenen Ministerien zu verbleiben und die eigenen Ressortinteressen zu bedienen, solange Transformationen nicht als verbindlicher Auftrag des Regierungshandelns ausgegeben werden.

Solange solche ressortübergreifenden Zweckprogramme nicht existieren, besteht die Mindestvoraussetzung einer transformationsförderlichen Verwaltung darin, zwischen den Vertreter*innen der Ressorts, die potenziell für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen verantwortlich sind, **gemeinsame Diskurs- und Arbeitsräume** zu etablieren und geeignete Kommunikationswege zu etablieren.

Die Etablierung solcher Kommunikationswege, so betonte eine interviewte Person, würde dann weniger darauf abzielen, den Politikprozess zu beschleunigen, sondern dazu beizutragen, bei offenen Fragen, wie zum Beispiel potenziell transformative Politiken konkret ausgestaltet werden könnten, leichter inhaltlich zu diskutieren oder eine politische Entscheidung herbeizuführen. Dies könnte auch unter dem Thema der **agilen Verwaltung** diskutiert werden, wie er in einer transformationsförderlichen Verwaltung gelebt werden könnte.

*„(...) ich verstehe darunter das Herausarbeiten von wichtigen Punkten, um dann zu Entscheidungen zu kommen, die auch entschieden werden oder wo gesagt wird, das trauen wir uns politisch nicht. In solchen Fällen kann man es zum Teil auch lassen. Aber wir können uns in einer Verwaltung ewig mit Vermerken, mit Gesetzesentwürfen usw. beschäftigen und dann geht es im Zweifelsfall im Schneckentempo vorwärts.“ (Interviewpartner*in)*

Derzeit seien solche „agilen“ Kommunikations- und Abstimmungswege allerdings kaum etabliert und gingen häufig **auf die Initiativen von Einzelpersonen zurück**.¹³ Auch die derzeit etablierte und regelmäßig praktizierte Ressortabstimmung wurde hierfür als unzureichend beschrieben, weil der Austausch in diesem Format stark formalisiert ist und eher dazu führt, dass Minimalconsense produziert werden, die kaum ausreichen, um Transformationen anzustoßen.

Außerdem würde ein derart etabliertes transformationsförderliches Verwaltungshandeln auch auszeichnen, dass es jederzeit **auch auf Kommunikationskanäle in die Breite der Gesellschaft zurückgreifen** kann. Aus den Gesprächen ging nämlich hervor, dass der Erfolg von Nachhaltigkeitstransformationen maßgeblich von einem offenen Dialog zwischen den Vorbereitenden und den Betroffenen von politischen Entscheidungen abhängt.

In den Gesprächen wurden allerdings stärker **organisationsübergreifende Prozesse der gemeinsamen Politikgestaltung als Hebel** einer transformationsförderlichen Verwaltung betont, über die dann beispielsweise Bürger*innenbeteiligungen organisiert werden können. Auch eine systematischere Einbeziehung des Engagements von Ehrenamtlichen könnte hierfür ein Hebel sein.

*„Die Frage von Engagement und Ehrenamt ist, glaube ich, für diesen Prozess unglaublich wichtig und da liegt ein enormes Potenzial. 40 Prozent der Menschen in Deutschland sind ehrenamtlich tätig. Wenn man sieht, wie insbesondere der Umwelt- und Naturbereich vom Engagement Einzelner, von Initiativen lebt. (...) Das mehr zu unterstützen, die mehr zu vernetzen... Diese Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt halte ich für unglaublich wichtig.“ (Interviewpartner*in)*

4.5 Entscheidungsprozesse für transformative Politiken beschleunigen

Mit Blick auf eine transformationsförderliche Verwaltung wurde in den Gesprächen auch die Notwendigkeit betont, das Verwaltungshandeln stärker zu flexibilisieren. Aus einer organisationstheoretischen Sicht werden hiermit Veränderungsbedarfe in den etablierten Kommunikationswegen der Verwaltung angesprochen.

¹³ Eine Ausnahme hierzu stellten die Transformationsteams dar, die zur Weiterentwicklung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie eingerichtet wurden und für die eine agile Vorgehensweise angedacht war.

Einige Gesprächspartner*innen betonten dabei, dass Schnelligkeit allein kein geeignetes Maß für eine transformationsförderliche Verwaltungskultur darstelle. Das Gelingen einer transformativen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik setze nämlich stärker als andere Politikbereiche komplexe **Beteiligungsprozesse mit unterschiedlichen Akteuren*Akteurinnen und Stakeholdern** voraus, um politische Maßnahmen legitimieren zu können. In diesem Zusammenhang betonte ein Gesprächspartner, „dass es durch den Abbau von zeitaufwendiger Beteiligung nicht schneller geht, sondern eher noch langsamer“.

Andere Gesprächspartner*innen betonten daher vor allem die Notwendigkeit, die **Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse von politischen Maßnahmen mit anderen Ressorts zu flexibilisieren**. Solche Bemühungen würden aber schnell auf klassische Hürden von Verwaltungsorganisationen stoßen, die auch in den Gesprächen mehrfach erwähnt wurden. Zu ihnen zählen beispielsweise langwierige Berichts- und Entscheidungswege, die auf komplexen Mitzeichnungsrechten basieren.

Dies hat zur Folge, dass ein **direkter und weniger über die Hierarchien vermittelter Austausch** zwischen den Ministerien zu entscheidungsrelevanten Fragen derzeit nur begrenzt möglich ist. Sofern ein solcher Austausch überhaupt stattfindet, dann offenbar eher auf einer informellen Arbeitsebene, wie eine interviewte Person es andeutete.

*„Natürlich ist es im Ministerium so, dass man einen Vermerk macht und den muss der Referatsleiter mitzeichnen und dann die Unterabteilungsleiterin und dann die Abteilungsleiterin. Und wenn es – also zum Glück natürlich nicht bei jeder Sache – etwas ganz Wichtiges ist, muss es sogar der Staatssekretär und die Ministerin gegenzeichnen. Außerdem muss man es mit anderen Referaten und Ministerien abstimmen. Das kann manchmal ein recht schwerfälliger Prozess sein. Hier kann man sich natürlich irgendwie dadurch behelfen, dass man Sachen flexibler abspricht oder sich mit Kollegen aus anderen Referaten oder Ministerien vorab koordiniert.“ (Interviewpartner*in)*

Wie aus diesem Zitat hervorgeht, werden solche Entscheidungsprozesse derzeit eher durch den informellen persönlichen Austausch beschleunigt, der aber eher vom Engagement einzelner Personen abhängt. Es bleibt daher die Frage, wie eine transformationsförderliche Verwaltung **ressortübergreifende Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse strukturell flexibilisieren** kann.

In den Gesprächen kamen hierfür verschiedene strukturelle Hebel zur Sprache. Zu nennen ist dabei zunächst der Ansatz, **Entscheidungsbefugnisse stärker auf untere Ebenen zu delegieren**, um hierdurch Berichts- und Entscheidungswege zu verkürzen. Die „Organisationen müssten sich stärker anschauen, wie man gewisse Prozesse und Abläufe so gestalten kann, dass Entscheidungen auch auf einer Ebene darunter stattfinden können.“

Neben dieser Strategie der Flexibilisierung durch Delegation von Verantwortlichkeiten für transformative Politiken auf untere Hierarchiestufen könnte auch die Art und Weise der ressortübergreifenden Politikgestaltung verändert werden. Diese sei laut unseren Gesprächspartner*innen **bislang stark textbasiert und würde im Ergebnis regelmäßig darauf hinauslaufen, dass zwischen den Ministerien ein Minimalkonsens** hergestellt wird. Minimalkonsense widersprechen allerdings der Logik transformativer Politiken, die auf Innovationen und tiefgreifenden sozialen Wandel ausgelegt sein müssen.

Um dieses strukturelle Defizit der klassischen Politikverwaltung zu adressieren, könnte ein weiterer Ansatz darin bestehen, die ressortübergreifende inhaltliche Entwicklung und Abstimmung von transformativen Politiken selbst weiter zu entformalisieren. Das heißt, diese müsste **bewusst auf einen informelleren und persönlicheren Austausch umgestellt** werden, um den direkten Diskurs zwischen den Ressorts zu fördern, wie eine interviewte Person es vorschlug.

*„Was Ressortabstimmungen angeht, lief es bislang oft so: Ein Ressort macht zu irgendeinem Vorgang einen Aufschlag und gibt ihn dann in die Ressortabstimmung. Die anderen Ressorts streichen dann alles durch oder schreiben rein, was alles geändert werden sollte. Hinterher hat man dann so einen Minimalkonsentext und der führt wieder überhaupt nicht weiter. Es wäre vielleicht besser, dass man stärker in den Dialog geht und nicht gleich wieder irgendwelche Texte abstimmt, sondern wir organisieren ja auch Kennenlernetreffen, auch mit Referaten aus dem BMWK. Einfach nach dem Motto, dass man die Leute mal kennenlernt, auch wenn es nur virtuell ist. Wir sollten da viel dialogischer reingehen und das im besten Fall auch mit agilen Methoden.“ (Interviewpartner*in)*

Eine solche Kultur des direkteren inhaltlichen Austauschs zwischen den Ressorts, der auf Entscheidungsdelegation sowie informelleren Kommunikationswegen basiert, hätte auch das Potenzial, dass die Ressorts bei der Entwicklung transformativer Politiken inhaltlich stärker zusammenarbeiten. Die bisher stark formalisierten Kommunikations- und Abstimmungswege erschweren die Gestaltung potenziell transformativer Politiken eher, wie es im nachfolgenden Zitat beschrieben wird.

*„Ich würde mir tatsächlich wünschen, dass wir, wenn es auch um politische Gestaltungsdiskussionen geht, dass es ein Setting gäbe, dass wir, also die Kolleg*innen vom BMUV, aber auch wir vom UBA, mit den Kolleg*innen aus dem Wirtschaftsministerium oder aus dem Arbeits- und Sozialministerium einfach mal zusammensitzen, Brainstorming machen und auch Vorschläge diskutieren. Es sollte nicht immer diese langen Ketten geben (...) am Ende kriegen wir gar nichts davon mit oder bekommen irgendwie gesagt: Dieser Vorschlag wurde wieder verworfen oder sie finden den toll und reden noch in diesem und jenem Zirkel weiter darüber. Also ich würde mir wünschen, da irgendwie direkter beteiligt zu sein.“ (Interviewpartner*in)*

Insgesamt ging aus den Gesprächen hervor, dass eine transformationsförderliche Verwaltungskultur von einem direkteren Austausch zwischen den Ministerien geprägt sein müsste. Eine solche Kultur würde aber nicht gestärkt, solange die **Zuständigkeiten für Transformationen nicht in allen dafür relevanten Ressorts institutionalisiert** seien.

Dem Bundesumweltministerium, das bis zur Restrukturierung der Ressorts nach der Bundestagswahl 2021 hauptsächlich für Nachhaltigkeitstransformationen zuständig war, fehlten bis dato schlichtweg die Ansprechpartner*innen in anderen Ressorts, um beispielsweise im Rahmen des Klimaschutzes über transformative Politiken zu sprechen, wie eine interviewte Person ausführte.

*„Im Wirtschaftsministerium dachte man nur an Wachstum, Wachstum, Wachstum und Gewerbegebiete. Da wird jetzt möglicherweise durch den Abgang vieler Kolleg*innen des Umweltministeriums neues Know-how einbeziehen. Im Wirtschaftsministerium gab es überhaupt keinen Ansprechpartner für dieses Fachgebiet. Die haben das Thema einfach schlichtweg unbeachtet gelassen. Und ich denke [...] durch diese Organisationsänderung, durch die neue Regierungsbildung wird sich aufgrund des obligatorischen Personalaustauschs etwas ändern.“ (Interviewpartner*in)*

4.6 Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen

Eine transformationsförderliche Verwaltung müsste auch in der Lage sein, alle im Haus vorhandenen Expertisen, die für das Design und die Umsetzung transformativer Politiken nötig sind, besser zu integrieren. Auch diese Beobachtung, die aus den Interviews hervorging, verweist auf die Notwendigkeit, die Kommunikationswege im Haus anders zu gestalten.

In diesem Zusammenhang wiesen die Gesprächspartner*innen darauf hin, dass potenziell transformative Themen, wie zum Beispiel soziale Innovationen, derzeit auf mehrere verschiedene Organisationseinheiten verteilt sein können, was die integrierte Betrachtung von Transformationen erschwert: „Ich würde mir wünschen, dass man wirklich stärker übergeordnete Themen zusammenfasst und nicht zersplitterte Kleinreferate schafft. Das sind teilweise Klein- und Kleinstthemen“. In der Folge seien es dann oft wenige kleine Referate oder gar Einzelpersonen, die für transformative Themen verantwortlich zeichneten.

*„Deswegen haben wir uns darauf verständigt, wer ist denn derjenige, der ein bisschen den Hut aufhat, aber immer das im Blick hat, die anderen beteiligt und der auch im Ressortkreis vertreten ist, wo diese Themen behandelt werden.“ (Interviewpartner*in)*

Das heißt, eine transformationsförderliche Verwaltung müsste eine bessere hausinterne **Integration von Transformationsthemen** leisten, um fachliche Synergien besser zu nutzen und Doppelarbeiten zu vermeiden. In der Vergangenheit wurde offenbar versucht, eine solche Integration von Transformationsthemen in separaten Arbeitsgruppen zu verankern.

Um die Komplexität interner Abstimmungsprozesse zu reduzieren, könnten **moderne Methoden** wie zum Beispiel Design-Sprints eingesetzt werden. Aus den Gesprächen ging aber auch eine gewisse Skepsis gegenüber der erfolgreichen Einführung innovativer Arbeitsformen im Ministerium hervor, weil die meisten Führungskräfte darin kaum sozialisiert wurden.

*„Also, methodisch müsste sich massiv etwas in der Zusammenarbeit ändern. In der Regel haben das aber alle diejenigen, die das entscheiden und verantworten können, auf ihrem Lebensweg nicht erlebt. Sie können das selbst nicht und deswegen tun sie es auch nicht. Und sie arbeiten auch selbst nicht damit. Das heißt, das Hierarchieprinzip ist, was das anlangt, so internalisiert, dass es für solche anderen Methoden wenig Erfahrung, Vorbilder, Mut gibt, so etwas zu machen. Ja, Kompetenz.“ (Interviewpartner*in)*

Ein Argument dafür, die inhaltlichen Arbeiten stärker mit modernen Methoden zu begleiten, besteht darin, den **Spaß an der ressortübergreifenden Zusammenarbeit** – auch im digitalen Raum – zu fördern, den Austausch zu beleben und die Kreativität zu fördern, wie es eine interviewte Person andeutete. Dies könnte die Verwaltungsarbeit bereichern und die Motivation stärken, sich an solchen Prozessen zu beteiligen. Nicht zuletzt könnten so auch junge Talente für die Verwaltung gewonnen werden.

*„Wenn man stärker vernetzt, agil, irgendwie ko-kreativer und spontaner zusammenarbeiten möchte, könnten solche Tools das eigentlich sehr gut unterstützen und die Zusammenarbeit auch ein bisschen lebendiger machen. Das ist sonst irgendwie ätzend, wenn man einfach nur vor diesen Kacheln sitzt und jeder reihum was sagt. Das kann natürlich extrem nervend und langweilig sein. (...) Und das würde auch bei der inhaltlichen Arbeit helfen. Wir werden auch, wenn Corona sich irgendwann wieder ein bisschen beruhigt hat – wahrscheinlich weiter viel digital zusammenarbeiten.“ (Interviewpartner*in)*

Allerdings stoßen **methodische Innovationen** schnell an die Grenzen der etablierten Verwaltungsarbeit. Hierfür fehle oft schlichtweg die Zeit oder solche Innovationen störten die gewohnte Arbeit zu sehr, wie es eine interviewte Person auf den Punkt brachte:

*„Im Ministerium kann Ihnen das passieren, dass der Referent schon einen Schock kriegt, wenn der Referatsleiter nur ein Flipchart in seinem Büro stehen hat.“ (Interviewpartner*in)*

4.7 Die Möglichkeiten der Digitalisierung für transformationsförderliches Verwaltungshandeln nutzen

In den Gesprächen kam auch der **Einsatz digitalisierter Daten und Informationen** zum Zweck der Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen zur Sprache. Die Interviews machten allerdings auch deutlich, dass die Digitalisierung der Umweltpolitik derzeit noch in den Kinderschuhen steckt. Das heißt, der theoretische Ansatz, die Digitalisierung als Hebel für eine neue Verwaltungskultur zu nutzen und digitale Techniken umfassend und systematisch auch für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen einzusetzen, ist derzeit kaum organisatorisch verankert.

Deutlich wurde die organisatorische Verankerung einer Digitalisierungsstrategie der Verwaltung in einem Punkt. Die Gesprächspartner*innen erwähnten in diesem Zusammenhang ein **Anwendungslabor für künstliche Intelligenz**¹⁴ in Leipzig, das neue digitale Lösungen entwickelt und erprobt. Im Umweltbundesamt werde seit wenigen Jahren daran gearbeitet, Fähigkeiten einer transformativen Umweltpolitik mit Hilfe digitaler Lösungen auszubauen, wie es eine interviewte Person zum Ausdruck brachte.

*„Jetzt nach den ersten anderthalb Jahren ist eine Art Plattform entstanden, wo die sehr unterschiedlichen Bedarfe und strategischen Fragestellungen überhaupt gemeinsam irgendwie konfiguriert werden. Daraus ist auch eine eigene Agenda „Fähigkeiten“ entwickelt worden, also auch mit Blick auf eine effektivere Umweltpolitik. Also Digitalisierung wird nicht nur als eine Art organisatorische Effizienz verstanden, sondern das Thema „Digitalisierung“ kann eine verbesserte Effektivität von Umweltpolitik gewährleisten.“ (Interviewpartner*in)*

Dieselbe interviewte Person betonte die langfristige Vision, eine **stärker evidenzbasierte Umweltpolitik** aufzubauen. Gerade das Sammeln, Speichern, Verschneiden und Analysieren umfangreicher Daten über die Umwelt und die Gesellschaft mache es aus Sicht der Gesprächspartner*in notwendig, die umweltpolitische Politikberatung zukünftig auf digitalisierten Daten und datengetriebenen Evidenzen aufzubauen.

*„Unser Aufgabenfeld ist eine wissenschaftlich basierte Politikberatung. Und da spielt natürlich Digitalisierung eine große Rolle. Warum? Weil damit auch ein neuer Steuerungsmodus von Politik definiert wird, nämlich die Frage: Was bilde ich ab in welcher Evidenz? Eigentlich kann man sagen, man bildet die Gegenwart ab, sei es über die Umweltfragestellungen oder die Verfasstheit von Gesellschaft.“ (Interviewpartner*in)*

Ein weiteres Merkmal einer transformationsförderlichen Verwaltung könnte also darin bestehen, dass sie umfassende **digitalisierte Daten über die Umwelt und die Gesellschaft** nutzt, um auf Basis datenbasierter Schlussfolgerungen (Evidenzen) Politikmaßnahmen zu gestalten.

- ▶ Das internationale Fallbeispiel „Langzeit-Monitoring für nachhaltige Flächennutzung“ (A.3.4) zeigt, wie digitale Anwendungen eingesetzt werden, um den Bürger*innen die Konsequenzen einer nicht-nachhaltigen Entwicklung deutlich zu machen. Die Anwendung soll primär die Vorteile einer bestehenden und veränderten Landnutzung visualisieren, quantifizieren und vorhersagen treffen.
- ▶ Außerdem zeigt das internationale Fallbeispiel „Datengestützter Input für lokale politische Entscheidungen“ (s. A.3.5), wie eine Mehrebenen-Governance zwischen nationaler und lokaler Ebene im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik mit Hilfe der Verknüpfung digitaler

¹⁴ Siehe: <https://www.umweltbundesamt.de/anwendungslabor-fuer-kuenstliche-intelligenz-big>

Daten gestärkt werden kann. Sogenannte „Urban Data Centres“ sollen Städte und Kommunen den Zugang zu unterschiedlichen nationalen Daten (z.B. aus Befragungen, administrativen Daten und Big Data) ermöglichen, um diese dann mit kommunalen Daten kombinieren und für lokale politische Entscheidungsprozesse verwenden zu können.

Derzeit ist ein solch datenbasiertes Arbeiten kaum systematisch verankert. Eine interviewte Person schilderte, dass in der Detailarbeit oft Wissens- und Informationslücken sichtbar werden, die dann erst mit hohem Aufwand gefüllt werden müssen, um zum Beispiel Vorschläge für politische Eingriffe auf eine solide Datengrundlage zu stellen und **Eingriffe in gewohnte Lebens- und Wirtschaftsweisen zu rechtfertigen** (vgl. Leuser und Weiss, 2020). Dies setze oft auch die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen voraus, deren Input kaum mit hausinternen Kapazitäten erbracht werden könne.

*„Man merkt, dass man für eine bestimmte, sehr spezifische Frage auch nicht immer so richtig passende Daten parat hat. Dann muss man eigentlich erst nochmal Datenbestände durchforsten, Datenbestände erschaffen, um sozusagen wirklich eine kleinteilige Modellierung machen zu können. Letztlich müssten wir eigentlich mit der Forschung schon viel weiter sein, um jetzt sehr viel konkreter auch schon in Debatten und politische Instrumentendiskussion einsteigen zu können.“ (Interviewpartner*in)*

Ein solch stärker datenbasiertes Verwaltungshandeln könnte es auch leichter machen, den **öffentlichen Diskurs zu rationalisieren und transformative Politiken zu rechtfertigen**, wie eine interviewte Person schildert. Solche Datenmodelle hätten dann auch den Effekt, dass sie „das Vorstellungsvermögen“ von komplexen Umweltproblemen stärken.

*„Ich bin der Überzeugung, wenn visualisiert wird, wie man argumentieren kann, dann wird auch der politische Diskurs nochmal eine verbesserte Rationalität bekommen und das Offensichtliche deutlicher. Es stärkt auch das Vorstellungsvermögen derjenigen, die damit zu tun haben.“ (Interviewpartner*in)*

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen der Organisations- und Stakeholder-Analyse

Vor dem Hintergrund der drängenden Umweltprobleme unserer Zeit analysierte das Projekt INNOVA empirisch, und zwar auf Basis einer interviewbasierten Organisationsanalyse im Bundesumweltressort sowie einer Analyse von Stakeholder-Perspektiven auf die deutsche Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, inwiefern die Ministerialverwaltung reorganisiert werden muss, um Nachhaltigkeitstransformationen aktiver gestalten zu können.

Aufgrund der komplexen Herausforderungen an die Governance von Nachhaltigkeitstransformationen ging das INNOVA-Projekt davon aus, dass sich die **Verwaltung des Umweltressorts kulturell verändern muss**, um eine transformative Umweltpolitik gestalten zu können. Eine solche Verwaltungskultur kennzeichnet, dass sie sowohl die Ursachen als auch die Lösungen von Umweltproblemen *systemisch* betrachtet, auch weil Herausforderungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung häufig breiter gelagert sind und neben Umweltproblemen auch soziale und ökonomische Fragen einschließen.

Eine transformationsförderliche Verwaltungskultur kann allerdings nicht direkt etabliert werden. Aufbauend auf Erkenntnissen aus der Organisationsforschung geht INNOVA davon aus, dass Veränderungen der Organisationskultur durch Veränderungen der Arbeitsorganisation angestoßen werden. Für die vorliegende Studie war daher die folgende Frage handlungsleitend:

- *Welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen sind im Umweltressort nötig, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken?*

In Kapitel 4.1 wurden auf der Basis der Fachliteratur und den Einschätzungen der Stakeholder hinsichtlich der Treiber und Hemmnisse einer transformativen Umweltpolitik sechs Merkmale einer transformationsförderlichen Verwaltung identifiziert. Diese Kultur kennzeichnet 1) ein stärker ressortübergreifendes Arbeiten, 2), gezielte Kollaborationen mit nichtstaatlichen Akteuren*Akteurinnen, 3) einen proaktiven, vorausschauenden und agilen Umgang mit vertrackten Umweltproblemen, 4) eine strukturelle Ausrichtung auf Lernen und Experimentieren, 5) eine konsequente Förderung von Innovationen als Hebel für Transformationen sowie 6) eine kontinuierlich kritische Reflexion der eigenen Problemlösungsfähigkeiten (vgl. Abbildung 3).

Allerdings ergab die empirische Untersuchung im Umweltressort, dass das Ressort noch weit davon entfernt ist, eine solche Verwaltungskultur zu leben. Zwar ging aus den Gesprächen hervor, dass sich das Umweltressort als aktive Gestalterin von Nachhaltigkeitstransformationen versteht. Die **aktuellen Organisationsstrukturen und -prozesse scheinen aber nur unzureichend auf dieses kulturelle Selbstverständnis hin ausgerichtet** zu sein. Diese Schlussfolgerung wurde aus den folgenden vier Beobachtungen der Verwaltung im Umweltressort abgeleitet.

- Starke Absorption der inhaltlich-strategischen Arbeit an potenziell transformativen Politiken durch das Tagesgeschäft der Verwaltung
- Geringe Freiräume auf unteren Hierarchieebenen bei der Entwicklung und letztendlichen Formulierung transformativer Politiken
- Schwach etablierte Routinen einer ressortübergreifenden Entwicklung und Umsetzung transformativer Politiken
- Teilweise wird die Weiterentwicklung potenziell transformativer Politiken lediglich durch das Engagement von Einzelpersonen getragen

Die Interviews betonten sehr stark die **Binnenperspektive** der Organisationen des Umweltressorts sowie die (noch nicht gut entwickelte) Zusammenarbeit mit anderen Ressorts. Weniger stark im Fokus standen die Einbeziehung von wichtigen Akteuren*Akteurinnen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft in die Gestaltung von Transformationsprozessen sowie die Rolle von Bürger*innen in diesen Prozessen.

Insgesamt gingen aus den Gesprächen gewisse Zweifel daran hervor, dass sich das Regierungs- und Verwaltungshandeln zukünftig stärker auf Nachhaltigkeitstransformationen ausrichtet, **so lange der politische Wille für Transformationen nicht auch in der gesamten Bundesregierung** verankert ist: „Es muss ein Schwenk, es muss eine Transformation im Denken auch von politischen Leitungen stattfinden“ (Interviewpartner*in).

Gleichwohl konnte die Studie auf Basis der empirischen Untersuchungen **Themenfelder** identifizieren, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur im Umweltressort zu stärken, die gleichzeitig das Potenzial hat, durch aktive Pflege der Außenbeziehungen der Organisationen des Umweltressorts (zu anderen Ressorts, zu Stakeholdern, zu Bürger*innen) transformationsförderliche Veränderungen bei diesen Akteuren anzustoßen.

Diese Themenfelder bauen konzeptionell auf den in Kapitel 4.2 vorgestellten Fähigkeiten auf und wurden für das Umweltressort folgendermaßen formuliert.¹⁵

1. Komplexe Umweltprobleme besser verstehen und transformative Politiken entwickeln,
2. Nachhaltigkeitstransformationen stärker kollaborativ gestalten.

Diesen beiden Themenfeldern konnten jeweils drei **Veränderungsbedarfe** zugeordnet werden. Tabelle 3 fasst die Veränderungsbedarfe zusammen.

Tabelle 3: Veränderungsbedarfe einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur

Fähigkeit, komplexe Umweltprobleme besser zu verstehen und transformative Politiken zu entwickeln	Fähigkeit Nachhaltigkeitstransformationen stärker kollaborativ zu gestalten
Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern	Ressortübergreifende Entwicklung transformativer Politiken flexibilisieren
Transformativer Politikgestaltung mehr Freiräume verschaffen	Entscheidungsprozesse für transformative Politiken beschleunigen
Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen	Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen

In den **folgenden Teilkapiteln** werden für jeden Veränderungsbedarf **arbeitsorganisatorische Hebel** besprochen, die zur Illustration dienen sollten. Diese Hebel wurden aus den geführten Interviews sowie der Literatur abgeleitet. Sie stellten im Rahmen des INNOVA-Projekts ein **Zwischenergebnis** dar, das im nächsten Projektschritt als Grundlage diente. Dort wurden in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden des Umweltressorts Veränderungsbedarfe für die weitere Bearbeitung im Rahmen der INNOVA-Projektwerkstatt priorisiert.

¹⁵ Ein drittes potenziell effektives Themenfeld könnte auch in der Digitalisierung der Verwaltung liegen. Aus den Gesprächen ging allerdings nicht eindeutig genug hervor, dass in der Digitalisierung ein Hebel für die Gestaltung von transformativen Politiken gesehen wird. Für die meisten Interviewpartner*innen war die Digitalisierung in der Arbeitsorganisation und die damit mögliche Stärkung einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur lediglich ein randständiges Thema.

5.1 Komplexe Umweltprobleme besser verstehen und transformative Politiken entwickeln

Was Organisationen allgemein auszeichnet, nämlich das ständige Bestreben, ihre Aktivitäten auf übergreifende Organisationszwecke auszurichten, um das tägliche Arbeiten zu orientieren, gewinnt im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik eine neue Qualität. In diesem Kontext wären Zielbilder für Nachhaltigkeitstransformationen, die eine kollektive Vorstellung von möglichen Entwicklungspfaden in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft transportieren (vgl. Pigott, 2018), denkbare Organisationszwecke.

Für den Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik macht diese Perspektive auf Organisationen zwei Herausforderungen sichtbar. *Erstens* geht aus der empirischen Untersuchung hervor, dass die Arbeit in den Organisationen des Umweltressorts derzeit nicht konsequent auf die Umsetzung übergreifender Zielbilder für nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist. Damit ist gemeint, dass diese Zielbilder nicht ausreichend in organisationale Abläufe übersetzt sind, insbesondere dort, wo übliche Verwaltungsabläufe an ihre Grenzen kommen.

Zweitens besteht eine besondere Herausforderung darin, dass nachhaltige Entwicklungsziele auf der Ebene der ganzen Bundesregierung verankert werden müssten und eine Verbindlichkeit für diejenigen Ressorts bewirken, die für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen nötig sind. Dies liegt allerdings nicht im Einflussbereich des Umweltressorts und kann daher nur indirekt dadurch adressiert werden, dass Veränderungen, die im Umweltressort vorgenommen würden, eine Strahlkraft auf andere Organisationen der Bundesregierung entfalten könnten.

Um diesen Kulturwandel in Richtung einer transformationsförderlichen Verwaltung anzustoßen, konnten zunächst drei arbeitsorganisatorische Veränderungen identifiziert werden. In den Boxen werden arbeitsorganisatorische Hebel genannt, wie die Reflexionsfähigkeit der Verwaltung gestärkt werden könnte.

5.1.1 Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern

Um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken, die auf das Verstehen von komplexen Umweltproblemen und ihrer möglichen Lösungswege ausgerichtet ist, wäre es entscheidend, wirksame organisationsinterne Zielbilder für Nachhaltigkeitstransformationen zu entwickeln.

- ▶ Erarbeitung organisationsinterner Zielbilder, die durch die Qualität des Prozesses ein gemeinsames Verständnis und Momentum für gemeinsames Handeln erzeugen.
- ▶ Gezielte Einbindung relevanter Stakeholder sowie von Betroffenen von nachhaltiger Entwicklung (auch Bürger*innen) in diese Zielbildprozesse, um die Bedarfe, Problemwahrnehmungen und Vorstellungen vor Ort besser zu berücksichtigen.

5.1.2 Transformativer Politikgestaltung mehr Freiräume verschaffen

Eine transformationsförderliche Verwaltungskultur kann ferner dadurch gestärkt werden, dass es im Sinne der **Beidhändigkeit**, die Organisationen haben sollten, neben den in den Hierarchien verankerten Vorgehensweisen auch die Möglichkeit geben sollte, problemorientiert mit anderen Referaten, Abteilungen (oder auch anderen Ressorts) gemeinsam etwas zu erarbeiten.

Diese Freiräume, die beispielsweise in Form von Freistellungen auf (kurze) Zeit eingerichtet werden können, könnten die Reflexionsfähigkeit der Verwaltung stärken, weil Projektteams Personen aus verschiedenen Bereichen einbinden könnten, um ein gemeinsames Problemverständnis zu schärfen und geeignetere Lösungsstrategien zu entwickeln.

- ▶ Innerhalb des Umweltressorts (und gegebenenfalls weiterer) Ressorts die Experten*Expertinnen für transformationsrelevante Themen identifizieren, sie mit der Entwicklung von transformativen Politiken betrauen und sie zugleich stärker von anderen operativen Tätigkeiten entlasten.
- ▶ Die Aufgabenprofile für ein transformationsförderliches Verwaltungshandeln definieren und die hierfür nötigen Kapazitäten einplanen (z.B. Entwicklung transformativer Politiken mit anderen Ressorts, Antizipieren potenzieller Widerstände gegen transformative Politiken, Ausarbeitung von Maßnahmen mit potenziell höherer Akzeptanz, Entwicklung geeigneter Kommunikationsstrategien für besonders risikoreiche Maßnahmen etc.).

5.1.3 Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen

Eine transformationsförderliche Verwaltung kann dadurch gestärkt werden, dass sie die eigenen Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe regelmäßig und selbstkritisch dahingehend hinterfragt, inwiefern diese tatsächlich zu Nachhaltigkeitstransformationen beitragen. Die Reflexionsfähigkeit der Verwaltung würde dabei nicht allein aufgrund einer individuellen Haltung einzelner Mitarbeiter*innen gestärkt. Vielmehr ginge es darum, eine Arbeitsorganisation zu etablieren, mit denen die eigenen Strukturen und Arbeitsabläufe kontinuierlich dahingehend überprüft werden können, inwiefern sie zu einem tieferen Verständnis von komplexen Umweltproblemen oder zur Entwicklung wirkungsvollerer Lösungsstrategien beitragen. Die Fähigkeit zur kritischen Reflexion des Verwaltungshandelns schließt auch ein, regelmäßig mit neuen Organisationsstrukturen, -prozessen und transformativen Politiken zu experimentieren.

- ▶ Führungskräften die Möglichkeit übertragen, in der Verwaltung zeitweilig neue Organisationsstrukturen zu testen und damit experimentieren zu können, die das Entwickeln und Umsetzen transformativer Politiken erleichtern können.
- ▶ Für die Mitarbeiter*innen der Verwaltung neue Qualifizierungsprogramme anbieten, in denen Methodenkenntnisse für die Entwicklung neuer Verwaltungsabläufe und ihre Einführung in der Organisation vermittelt werden.
- ▶ Einige Mitarbeiter*innen gezielt als ‚Change Agents‘ ausbilden und ihnen die Verantwortung übertragen sowie die methodischen Kenntnisse vermitteln, um interne Veränderungsprozesse anstoßen zu können.

5.2 Stärker kollaborativ Nachhaltigkeitstransformationen gestalten

Über die Beschäftigung mit Organisationszwecken hinaus kennzeichnet Organisationen allgemein auch, dass sie die ressortinterne Zusammenarbeit primär über Kommunikationswege regeln, die sich in der Hierarchie, in Zuständigkeiten oder Ansprechpersonen manifestieren. Mit Blick auf den Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik besteht daher eine weitere Qualität der öffentlichen Verwaltung darin, dass ihre Kommunikationswege im täglichen Verwaltungshandeln schnell die Grenzen einzelner Organisationen überschreiten, um transformative Politiken entwickeln und umsetzen zu können. Die empirische Organisations- und Stakeholder-Analysen dieser Studie betonen daher, dass insbesondere die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen auf ressort- und sektorenübergreifende Kollaboration angewiesen ist (zum Verständnis von Kollaboration, s. Abschnitt 2.5).

Im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik könnte die Kollaborationsfähigkeit vor allem darin verankert sein, dass das Umweltressort eng mit anderen Ressorts zusammenarbeitet und so leichter Ressort-Interessen überbrückt, schneller zu einer geteilten Diagnose von komplexen

Umweltproblemen gelangt und leichter zu wirkungsvolleren, abgestimmten, stärker legitimierten Lösungsstrategien kommt. Für diesen Kulturwandel identifizierte die Studie die folgenden Veränderungsbedarfe und arbeitsorganisatorischen Hebel.

5.2.1 Ressortübergreifende Entwicklung transformativer Politiken flexibilisieren

Eine transformationsförderliche Verwaltungskultur, die solche Kollaborationen verinnerlicht hat, kennzeichnet, dass sie potenziell transformative Politiken im Rahmen von gemeinsamen Diskurs- und Arbeitsräumen mit anderen Ressorts entwickelt. Hierdurch könnten fachliche Inputs anderer Ressorts leichter in die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen einfließen oder andere Ressorts für eine stärkere politische Unterstützung von transformativen Politiken gewonnen werden. Insbesondere die politische Mandatierung dieser Arbeitsgruppen wäre entscheidend. Solche Diskursräume – die auch als „Communities of practice“ (Brown und Duguid, 1991) beschrieben werden können – würde dann kennzeichnen, dass sie transformative Politiken inhaltlich weiterentwickeln, transformative Ideen generieren und Strategien entwerfen, wie transformative Politiken einer politischen Entscheidung zugeführt werden können. Solche Diskursräume könnten dann auch die „Agilität“ einer transformationsförderlichen Verwaltung stärken, sofern sie die inhaltlichen Abstimmungsprozesse zwischen den Ressorts verkürzen. Die Bearbeitung dieses Veränderungsbedarfs liegt nicht vollständig in der Hand des Umweltressorts.

- ▶ Festlegung von Zuständigkeiten von Mitarbeiter*innen auf der operativen Ebene der Entwicklung und Umsetzung transformationsrelevanter Themen in allen relevanten Ministerien.
- ▶ Einrichtung fester Kommunikationswege zwischen diesen Mitarbeiter*innen (und zwar außerhalb der etablierten Ressortabstimmung, um den schnellen, direkten, persönlichen Kontakt zu fördern).
- ▶ Politische Mandatierung der jeweiligen Aufträge an die Arbeitsgruppen.

5.2.2 Entscheidungsprozesse für transformative Politiken beschleunigen

Eine transformationsförderliche Verwaltung, die ressortübergreifende Kollaborationen täglich lebt, kennzeichnet außerdem, dass inhaltliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zwischen den Ressorts flexibler organisiert sind. Was inhaltliche Abstimmungsprozesse angeht, hat dieser Veränderungsbedarf Bezüge zu den in 6.1.2 und 6.2.1 geschilderten Veränderungsbedarfen: Flexibilisierung (und Beschleunigung) kann durch die Freistellungen für Projektgruppen erreicht werden, die konkrete Lösungsansätze erarbeiten sollen (vgl. 6.1.2) und Entscheidungsvorbereitung kann in Ressortabstimmungen geschehen, die politisch mandatiert sind (6.2.1).

Entscheidungsprozesse könnten durch die Verstetigung solcher verbesserter Abstimmungsprozesse beschleunigt werden. Eine zusätzliche Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf untere Ebenen wurde in den Interviews angesprochen, brächte aber auch den Nachteil mit sich, dass politische Verantwortung für transformative Politiken nicht bei der Hausleitung läge, was angesichts der angenommenen Reichweite dieser Politiken problematisch ist.

- ▶ Beschleunigung durch die Verstetigung verbesserter Abstimmungsprozesse erreichen.

5.2.3 Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen

In den Gesprächen wurde mehrfach die starke organisatorische Zersplitterung von Transformationsthemen im Umweltressort angesprochen. Da transformationsrelevante Themen im Ministerium oft auf mehrere Referate mit verhältnismäßig wenigen Mitarbeiter*innen verteilt sind, wäre eine transformationsförderliche Verwaltungskultur in der Lage, die Zusammenarbeit zwi-

schen diesen besser zu integrieren. Dies könnte die Kollaborationsfähigkeit der Verwaltung stärken, weil hierdurch Fachexpertisen gepoolt und das Verständnis für Nachhaltigkeitstransformationen gestärkt würden. Eine transformationsförderliche Verwaltung setzt hierfür auch moderne Arbeitsmethoden wie Design-Sprints oder Design Thinking ein, um inhaltliche Abstimmungsprozesse, die klassischerweise stark textbasiert verlaufen, durch ko-kreativere, direktere, weniger formalisierte Austausch- und Diskussionsformate zu ersetzen und Kreativität freizusetzen.

- Schulung und Nutzung moderner Arbeitsmethoden für eine lebhaftere, ko-kreativere, weniger textbasierte Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsmitarbeiter*innen innerhalb des Ressorts und darüber hinaus – analog und virtuell.

5.3 Digitalisierung als Hebel für eine stärker transformationsförderliche Verwaltungskultur einsetzen?

Die Digitalisierung ist ein primär technisch getriebener Transformationsprozess, der auch als Gegenstand einer transformativen Umweltpolitik angesehen werden und den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung gerecht werden sollte (Wolff et al., 2018). Auch wenn dieser Transformationsprozess nicht im Fokus der Projektarbeit stand, wurde in den Gesprächen die Frage diskutiert, inwiefern die Digitalisierung im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik als Hebel genutzt werden kann, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken. Diese Frage geht auf theoretische Vorüberlegungen zurück, nach denen die Digitalisierung von Arbeitsabläufen in Organisationen auch einen tiefgreifenden Kulturwandel anstoßen kann, der sich dann zum Beispiel in neuen Berufsbildern, Qualifikationsanforderungen oder Kollaborationen mit „Crowds“, „Communities“ oder Plattformbetreibern manifestiert (Gegenhuber et al., 2022).

Zukünftig könnte die Datenanalysefähigkeit ein zentrales Merkmal einer transformationsförderlichen Verwaltung sein, sofern sie hierdurch die komplexen Umweltprobleme und möglichen Lösungsstrategien mit Hilfe umfangreich digitalisierter, strukturierter und verknüpfter Daten besser versteht und auf Basis von „Evidenzen“ zu besseren Schlussfolgerungen kommt, welche Politikmaßnahmen für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen besser geeignet sind. Auch internationale Fallbeispiele deuten an, dass Digitalisierung als Hebel verwendet werden kann, um zum Beispiel die Konsequenzen umweltschädlicher Entwicklungen aufzudecken, transformative Politiken besser zu begründen und Entscheidungsprozesse der Verwaltung auf eine breitere Informationsbasis zu stellen.

Auf Basis der geführten Gespräche musste allerdings festgehalten werden, dass es für eine solche Datenanalysefähigkeit im Umweltressort derzeit noch wenig Bewusstsein gibt, obwohl entsprechende Arbeitseinheiten ihre Tätigkeit aufgenommen haben. Aus den Gesprächen ging kaum hervor, inwiefern die Digitalisierung die Entwicklung und Umsetzung transformativer Politiken erleichtern kann. Bereits stärker genutzt werden allerdings wissenschaftliche Prognosen, um beispielsweise den Effekt der Einsparung von Treibhausgasemissionen auf den Klimawandel zu ermitteln. Auch die Modellierung von Szenarien für zukünftige Entwicklungen wird regelmäßig beauftragt, um die Auswirkungen potenziell transformativer Eingriffe besser zu verstehen. Aber ein systematisches Gestalten transformativer Politiken auf Basis von Big Data oder Methoden künstlicher Intelligenz konnte in unserer Untersuchung nicht beobachtet werden.

Aus den Gesprächen ging nicht eindeutig hervor, inwiefern im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik die Digitalisierung bereits schon die Arbeitsorganisation der Verwaltung verändert und Digitalisierung daher auch als Hebel eingesetzt werden kann, um eine transformationsförderliche Verwaltungskultur zu stärken

6 Von der Analyse in die Praxis: Kollaborative Priorisierung der Veränderungsbedarfe

Die im Rahmen der Organisationsanalyse gewonnenen Erkenntnisse flossen in der weiteren Projektarbeit in einen Design Thinking-Prozess ein. Dieser zielte darauf ab, anhand eines konkreten Erprobungsfalls ein stärker transformationsförderliches Verwaltungshandeln zu modellieren. Im Design Thinking-Verständnis spannte die in den Kapiteln 3 bis 6 vorgestellte wissenschaftliche Analyse den Problemraum auf. Die folgenden Arbeitsschritte und insbesondere die Projektwerkstatt schlossen daran mit der Erarbeitung des Lösungsraums an. Die sechs diskutierten Veränderungsbedarfe (Kapitel 6) stellten für diesen Übergang vom Problem- in den Lösungsraum eine Brücke her und skizzierten beispielhaft an einigen Stellen bereits den Lösungsraum.

Da diese sechs Veränderungsbedarfe sehr vielfältige Ansatzpunkte für die Bearbeitung in der Projektwerkstatt boten, schien es sinnvoll, eine strukturierte und methodisch angeleitete Priorisierung vorzunehmen, welcher Veränderungsbedarf in der Werkstatt prioritär adressiert werden sollte. Die folgenden Abschnitte beschreiben das Vorgehen und das Ergebnis dieses Arbeitsschritts.

6.1 Vorgehen und Ergebnis

Das Projektteam entwickelte ein Konzept, um die sechs Veränderungsbedarfe im Rahmen eines Workshops mit Angehörigen des Umweltressorts und dem Projektbeirat zu bewerten. Der „Priorisierungs“-Workshop am 14. Februar 2023 (und die sich anschließende Umfrage) standen unter der Leitfrage: *Welche Veränderungen in der Verwaltungsarbeit sind erforderlich, damit die Verwaltung zukünftig einen stärkeren Beitrag zu Nachhaltigkeitstransformationen leisten kann als bislang?*

Die folgenden drei Bewertungskriterien wurden dabei zugrunde gelegt. Sie wurden individuell abgefragt sowie im Plenum angesichts der Abfrageergebnisse diskutiert.

- ▶ **Größter persönlicher Mehrwert:** Die Teilnehmenden sollten für sich die Frage beantworten, an welchen Bedarfen sie persönlich motiviert wären, mitzuarbeiten oder von welchem Thema sie sich einen positiven Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld versprechen.
- ▶ **Bearbeitbarkeit** im Rahmen der Projektwerkstatt: Hier konnten die Teilnehmenden Veränderungsbedarfe benennen, die sie im Rahmen der Projektarbeit für nicht bearbeitbar hielten.
- ▶ **Größtes Transformationspotenzial:** Hier stand die Frage im Mittelpunkt, inwiefern die Bearbeitung eines Veränderungsbedarfs erwarten lässt, dass die Organisation deutlich besser in der Lage ist, neue komplexe Fragestellungen, insbesondere jene der **transformativen Umweltpolitik** (vgl. Kapitel 1), aufzugreifen und effektiv zu bearbeiten.

Dabei zeichnete sich ein sehr konsistentes Bild sowohl im Workshop als auch in der nachgelagerten Befragung ab. Eine abschließende Bewertung wurde ko-kreativ vom Projektteam in Zusammenarbeit mit der Fachbegleitung des INNOVA-Vorhabens vorgenommen und festgelegt, welche Veränderungsbedarfe in der Werkstatt bearbeitet werden sollten.

Sehr eindeutig erfolgte eine Priorisierung der Veränderungsbedarfe „**Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern**“ und „**Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen**“ (Selbsttransformation).

Der Veränderungsbedarf, in dem viele Workshop-Teilnehmende (N=6 von insgesamt 14) persönlich den größten Mehrwert sahen (Frage 1), wurde von ebenso vielen auch als der mit dem

größten Transformationspotenzial eingeschätzt (Frage 3): „Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern“. Damit kommt zum Ausdruck, wie wichtig es aus Sicht der Organisationen ist, eine gute Legitimationsbasis für transformative Politikgestaltung zu schaffen, indem Zielbilder explizit in das eigene Organisationsleitbild übersetzt werden. Gleichzeitig schätzten drei Teilnehmende den Veränderungsbedarf als schwer bearbeitbar ein (Frage 2). Dies musste im Werkstattvorgehen entsprechend beachtet werden.

Alle anderen Veränderungsbedarfe erhielten drei bzw. zwei Stimmen bei der ersten Frage (persönliche Einschätzung), während das Bild bei der dritten Frage (erwartete Wirkung / Transformationspotenzial) eindeutiger war: Hier wurden zwei weitere Veränderungsbedarfe über die anderen priorisiert:

- „Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen“ (N=4): Während der Workshop-Diskussionen wurde deutlich, dass die organisationale Selbsttransformation als dringend empfunden wird.
- „Bearbeitung transformativer Politiken methodisch unterstützen“ (N=3): Aufgrund seiner Nähe zum Thema Selbsttransformation und der Existenz bestehender Angebote (z.B. work4Germany¹⁶, Transformation wagen¹⁷) wurde für den weiteren Projektverlauf entschieden, dass der Veränderungsbedarf zur Methodenentwicklung nicht explizit in der Werkstatt verfolgt, sondern eher darauf Wert gelegt werden sollte, die Verbindungen des INNOVA-Ergebnisses zu den existierenden Angeboten aktiv zu gestalten.

Mit diesem Vorgehen wurde kein Veränderungsbedarf aus dem Themenfeld „Kollaborationsfähigkeit“ priorisiert, aber es wurden Anknüpfungspunkte für die Bearbeitung des Themenfelds in den priorisierten Veränderungsbedarfen gesehen und somit als unproblematisch eingeschätzt.

6.2 Implikationen für die INNOVA-Werkstatt

Sprache ist ein zentraler Motor von Veränderungsprozessen

Ein wesentlicher Teil der Arbeit in dieser zweiten Phase des INNOVA-Projekts bestand darin, die identifizierten Veränderungsbedarfe (vgl. Kapitel 6) so aufzubereiten und zu kommunizieren, dass sie für die Mitarbeitenden des Umweltressorts, die in dieser Phase beteiligt waren, zugänglich und verständlich waren, ohne dass es erforderlich war, die wissenschaftliche Ausarbeitung (Kapitel 3 bis 6) zu lesen. In einem iterativen Prozess gelang es dem Projektteam und der Fachbegleitung, die Texte frei von wissenschaftlichem Jargon zu formulieren und dennoch die notwendigen Feinheiten und die Tiefe der Analyse nicht zu verlieren.

Bedarf an Veränderung formaler Strukturen bedeutet häufig weniger, nicht mehr Formalisierung

Das INNOVA-Projekt geht davon aus, dass es Veränderungen an sogenannten Formalstrukturen in Organisationen braucht, um langfristig auch Kultur zu verändern und somit nachhaltig neue organisationale Fähigkeiten zu stärken. Solche **arbeitsorganisatorischen Hebel** umfassen beispielsweise strategische Vorgaben durch Leitungsfunktionen oder Prozessvorgaben (Ziele und Arbeitsabläufe). Sie umfassen auch Zuständigkeiten und Berichtswege (Kommunikationswege) oder Qualifikationen und Tätigkeitsprofile der Mitarbeitenden (Personaleinsatz).

Beispiele für arbeitsorganisatorische Hebel für alle Veränderungsbedarfe sind in Kapitel 6 dargestellt. Sie illustrieren in der Mehrheit, dass es bei der Veränderung der Arbeitsorganisation

¹⁶ Ein Fellowship-Programm des Bundes, angeboten vom Digital Service: <https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany>.

¹⁷ Im Rahmen eines durch das UBA geförderten Vorhabens entwickelter Methoden-Baukasten; vgl. Jacob et al., 2021b.

häufig nicht um mehr und zusätzliche Strukturen geht, sondern um den Abbau von Formalisierung und insbesondere den Versuch, Prozesse und Entscheidungswege schneller, flexibler und schlanker zu gestalten. Dies kann sogar dann zutreffen, wenn ein Mehr an Zusammenarbeit, d.h. ein Einbeziehen von mehr Akteuren*Akteurinnen bezweckt wird. In diesen Fällen kann Agilität häufig Dezentralisierung oder Delegation von Kompetenzen bedeuten und die Schaffung von Kreisen und Netzwerken zugunsten des Abbaus von Hierarchien.

Die Ausrichtung der Organisation auf Nachhaltigkeitstransformationen als Grundvoraussetzung für andere Veränderungsbedarfe

Im Rahmen der Priorisierung in diesem zweiten Arbeitsschritt von INNOVA wurde klar, wie wichtig der Veränderungsbedarf „Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung verankern“ den Mitarbeitenden des Umweltressorts ist. Hier zeigt sich, wie in vielen Organisationen, eine gewisse Diskrepanz zwischen den formulierten Organisationszielen und der tatsächlich gelebten Organisationspraxis, in der Arbeitsabläufe, Dokumentationspflichten und Ähnliches nicht konsequent daraufhin überprüft werden, inwiefern sie dem Organisationszweck dienen. Hinzu kommt häufig, dass das formulierte Organisationsziel nicht kontinuierlich Gegenstand von innerorganisationaler Kommunikation und Debatte ist.

Im Fall des Umweltressorts kann der Organisationszweck aufgrund seiner Historie und seines Aufgabenspektrums sehr breit gefasst werden, von Umweltschutz über Naturschutz, nuklearer Sicherheit, aktuell auch Verbraucherschutz, bis hin zu Nachhaltigkeitszielen. Es bestand Einigkeit unter den Beteiligten, dass das Verankern dieser transformativen Ausrichtung in die gelebte Organisationspraxis einen wichtigen Hebel für eine transformationsförderliche Verwaltungskultur darstellt und als wichtige Voraussetzung für weitere organisationale Veränderungen anzusehen sei. Aus diesem Grund wurde der Veränderungsbedarf für die Behandlung in der Werkstatt priorisiert, obwohl gleichzeitig Einigkeit darüber bestand, dass Ansatzpunkte zu seiner Ausgestaltung nicht vollständig im Einflussbereich der Werkstatt-Teilnehmenden liegen, sondern vom Mandat höherer Hierarchieebenen abhängen.

7 Die Projektwerkstatt

Die Projektwerkstatt im Rahmen des INNOVA-Projekts war als zentraler Bestandteil des Projekts konzipiert, um praktische Innovationsansätze für eine zeitgemäße Politik für nachhaltige Entwicklung zu entwickeln und zu erproben. Der ursprüngliche Projektplan sah vor, dass die Werkstatt ein kollaboratives und experimentelles Umfeld bieten sollte, in dem Teilnehmende aus verschiedenen Bereichen der Verwaltung des Umweltressorts zusammenarbeiten, um innovative Lösungsansätze zu entwerfen, zu diskutieren und zu testen.

Die Werkstatt sollte sich auf die Umsetzung und Erprobung von ausgewählten Veränderungsbedarfen konzentrieren, die zuvor im Rahmen des Projekts identifiziert und priorisiert wurden. Dies beinhaltete die Verankerung von Nachhaltigkeitstransformationen als Hauptzweck der Verwaltung und das kritische Hinterfragen von Verwaltungsstrukturen, um eine reflexive und lernfähige Organisation zu fördern.

Dieses Kapitel beschreibt den Werkstattansatz und den -prozess und geht auch auf Hürden ein, die es notwendig machten, den Werkstattprozess anzupassen und die Erprobung der entwickelten Ideen deutlich anders zu gestalten, als dies ursprünglich geplant war.

7.1 Ziele der Projektwerkstatt

Vor dem Start der Projektwerkstatt wurden folgende Ziele mit den Auftraggebern abgestimmt. Die Formulierung dieser Ziele sollte im Prozess dabei helfen, den transformativen Charakter der Werkstatt im Blick zu behalten und die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Prozess vorgeben:

Wir bauen die methodische Kompetenz der Werkstatt-Teilnehmenden, Transformationen zu begleiten, aus.

In der Konzeption wird Zeit für Methodenreflexion eingeplant.

Über die wichtigsten angewandten Methoden erhalten die Teilnehmenden im Anschluss eine erläuternde Übersicht/Dokumentation, die die spätere Anwendung erleichtern soll.

Wir entwickeln Lösungen, die die priorisierten Veränderungsbedarfe bedienen.

Wir arbeiten iterativ, sodass zyklisch überprüft werden kann, ob die Teams passende Lösungsansätze für das jeweilige Problem finden.

Wir nutzen Priorisierungsverfahren, die auf den Veränderungsbedarfen aufbauen.

Wir konzipieren und testen konkrete Experimente, die neues Handeln und Musterbrüche in der Verwaltungsarbeit ermöglichen.

Für die zu testenden Prototypen¹⁸ entwickeln wir Test-Designs, die den Teilnehmenden die Durchführung des Experiments erleichtern.

Wir legen die Kriterien „neues Handeln“ und „Musterbruch“ als Auswahl- und Priorisierungskriterien zugrunde für die Auswahl von Ideen und Prototypen.

¹⁸ Ein Prototyp ist ein frühes, oft vereinfachtes Modell oder eine experimentelle Version eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Idee, das entwickelt wird, um ein Konzept zu testen, zu demonstrieren oder weiter zu verfeinern. Prototypen werden verwendet, um grundlegende Designkonzepte zu visualisieren, Feedback von Nutzer*innen oder Stakeholder einzuholen und potenzielle Probleme frühzeitig zu identifizieren, bevor umfangreiche Ressourcen in die vollständige Entwicklung investiert werden.

User Feedback (das Feedback anderer Kollegen*Kolleginnen) ist der wichtigste Indikator für die weiteren Iterationen.

Wir entwerfen konkrete Vorschläge für Prozessverbesserungen im Verwaltungshandeln.

Am Ende der Werkstatt stehen mindestens zwei erprobte und iterierte Ideen, die so ausgereift sind, dass sie in den Verwaltungsalltag integriert werden können.

Wir stellen sicher, dass eine kritische Reflexion stattfindet, wo es neue Ansätze braucht und wo Bestehendes den besten Weg darstellt.

Wir identifizieren im Rahmen der Werkstatt konkrete Prozesse und Strukturen, in denen eine Veränderung besonders zielführend im Hinblick auf transformative Wirkung ist.

Wir schaffen einen Raum, in welchem offener Austausch über Referats- und Hierarchiegrenzen hinweg stattfinden kann.

Während der Workshops duzen wir einander („Workshop-Du“).

Die Teams werden so divers wie möglich zusammengestellt.

Wir arbeiten nach gemeinsam erarbeiteten Workshopregeln für gute Zusammenarbeit und stellen deren Einhaltung sicher.

Wir etablieren in der Werkstatt eine Kultur des neu und anders Denkens.

Wir verteilen symbolische „Hüte“, um den Perspektivwechsel zu stärken.

Wir führen eine „Bedenken-Ecke“ ein, in der Zweifel und Bedenken transparent geäußert werden können.

Das INNOVA-Projekt zielte darauf ab, transformative Arbeit innerhalb der Verwaltung durch eine Reihe von strategisch durchdachten Ansätzen zu unterstützen. Kern dieser Bemühungen ist die Stärkung der Fähigkeiten der Beteiligten, tiefgreifende Veränderungsprozesse nicht nur zu begleiten, sondern aktiv zu gestalten und voranzutreiben. Dies wird erreicht, indem den Teilnehmenden nicht nur das nötige methodische Rüstzeug an die Hand gegeben wird, sondern auch durch die Förderung einer Kultur der Reflexion über eingesetzte Methoden und deren Auswirkungen. Solch ein reflektierter Umgang mit den Werkzeugen der Veränderung ermöglicht es, Anpassungen vorzunehmen, die besser auf die komplexen Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation zugeschnitten sind.

Ein weiterer zentraler Aspekt des Projekts ist die Betonung der **Dokumentation und des Transfers von Wissen und Erfahrungen**. Durch das Festhalten und Teilen von Erkenntnissen über angewandte Methoden und durchgeführte Experimente wird eine Basis geschaffen, auf der zukünftige Initiativen aufbauen können. Dies unterstützt nicht nur die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse, sondern fördert auch eine lernende Organisation, die in der Lage ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf neue Herausforderungen adäquat zu reagieren.

Die Entwicklung und das Testen von Lösungen für konkret identifizierte Veränderungsbedarfe sind ein weiteres Fundament des INNOVA-Projekts. Indem konkrete Experimente konzipiert und umgesetzt werden, die neue Handlungsweisen und einen Bruch mit althergebrachten Mustern ermöglichen, wird der Boden für transformative Veränderungen bereitet. Diese experimen-

telle Herangehensweise, gepaart mit einem iterativen Arbeitsprozess, stellt sicher, dass die entwickelten Lösungen und Ansätze fortlaufend überprüft und an die dynamischen Bedingungen der Verwaltungspraxis angepasst werden können.

Nicht zuletzt spielt das Feedback von Nutzer*innen und Kollegen*Kolleginnen eine entscheidende Rolle im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung. Durch die Einbindung verschiedener Perspektiven und die Bewertung der Resonanz auf umgesetzte Maßnahmen kann effektiv sichergestellt werden, dass die erarbeiteten Lösungen nicht nur theoretisch fundiert, sondern auch praktisch wirksam sind. Die aktive Förderung eines offenen Dialogs und der Austausch über Referats- und Hierarchiegrenzen hinweg tragen maßgeblich dazu bei, dass transformative Arbeit in der Verwaltung nicht nur als notwendig erachtet, sondern auch gelebt und praktiziert wird.

7.2 Rekrutierungsprozess

Der Werkstattprozess war von Beginn an so konzipiert, dass Teilnehmende aus allen Häusern des Umweltressorts mit dem Schwerpunkt auf BMUV und UBA rekrutiert werden sollten. Ziel des Rekrutierungsprozesses war auf der einen Seite die Aktivierung möglicher Teilnehmender aus den Häusern und auf der anderen Seite die Information über das geplante Vorgehen und die Transparenz über potenzielle Implikationen einer Teilnahme.

In enger Absprache mit den Auftraggebern wurden zwei Informationsveranstaltungen konzipiert (die diese Ziele in einem möglichst übersichtlichen und zeitlich für die Teilnehmenden wenig belastenden Rahmen erreichen sollten). Ergebnis der Konzeption waren zwei identische Online-Veranstaltungen, deren Termine frühzeitig an die bis dahin bestehende Liste aus interessierten Mitarbeitenden, Interview-Teilnehmenden und empfohlenen Personen kommuniziert wurden.

An den Terminen selbst nahmen insgesamt knapp 60 Personen teil, die damit ihr Interesse am Projekt und den Ergebnissen zum Ausdruck brachten.

Diese Einführung gliederte sich in drei Hauptteile. Im ersten Teil wurde der grundlegende Ansatz und die Notwendigkeit der Werkstatt zur Erreichung der Projektziele unterstrichen. Im zweiten Teil wurden der methodische Ansatz der Werkstatt und die geplante Vorgehensweise erläutert. Dieser Aspekt war sowohl dem Projektteam als auch den Teilnehmenden aus vorherigen Terminen wichtig, da der Arbeitsmodus der Werkstatt ein grundlegend anderer modus operandi als das Tagesgeschäft der meisten Mitarbeitenden darstellt. Im letzten Teil der Veranstaltung wurden die bereits feststehenden Termine und die damit verbundenen Projektphasen beschrieben und die Bedeutung einer kontinuierlichen Teilnahme in den Vordergrund gestellt. Ziel dieses Teils war es, den Teilnehmenden Lust auf die Werkstatt zu machen und gleichzeitig ein realistisches Verständnis für die Verantwortung und Arbeitsbelastung zu vermitteln.

Die häufigste Rückfrage an dieser Stelle war, ob eine Teilnahme auch möglich ist, wenn bereits absehbar ist, dass einige der feststehenden Termine aufgrund anderer Veranstaltungen oder bereits geplanten Urlauben nicht möglich sein werden. Das Projektteam hatte sich im Vorfeld mit den Auftraggebern darauf geeinigt, dass die Bildung von Tandems eine mögliche Option für solche Szenarien sein kann.

Zusammengefasst zeigten beide Online-Veranstaltungen auf Basis des erhaltenen Feedbacks, dass ein großes Interesse innerhalb der Belegschaft der Häuser bestand.

Leider führte dieses grundsätzlich große Interesse nicht dazu, dass sich diese Personen auch für die Werkstatt verbindlich anmeldeten. Das Projektteam erhielt von vielen Interessierten das Feedback, dass sie gerne teilnehmen würden, aber entweder selbst aktuell nicht die Kapazitäten

haben oder von ihren Vorgesetzten nicht die Freigabe für die Teilnahme an einem solchen Prozess erhalten. An dieser Stelle zeigte sich zum ersten Mal die Krux, die die Umsetzung der Werkstatt dauerhaft begleiten und erschweren sollte: Alle sehen den Mehrwert darin, die bestehenden Strukturen zu überdenken und Prozesse anzupassen, haben allerdings aufgrund der bestehenden Strukturen und Prozesse keine Kapazitäten oder kein Mandat für die Teilnahme an einem Projekt, das zum Ziel, hat bestehende Strukturen und Prozesse anzupassen.

Nach vielen weiteren persönlichen Gesprächen und einigen Rückfragen hatten sich schlussendlich 14 Personen¹⁹ für die Teilnahme an der Projektwerkstatt verbindlich angemeldet; drei davon Tandempaare.

Entsprechend blieb schon die Rekrutierungsphase hinter den im Projektantrag formulierten 20-25 Teilnehmenden zurück. Auf diese Herausforderung geht der Abschnitt 8.4 „Hürden und Anpassungsnotwendigkeiten“ nochmals genauer ein.

7.3 Konzeptionelle Umsetzung: Design Thinking

Im Rahmen des INNOVA-Projekts wurden die konzeptionellen Grundlagen aus den ersten beiden Arbeitsschritten (Kapitel 3 bis 7) in den dritten Arbeitsschritt, die Projektwerkstatt, integriert. Dabei wurde die Methodik des Design Thinking herangezogen, um effektive Lösungen für die identifizierten Herausforderungen zu entwickeln.

Der erste Arbeitsschritt widmete sich der Forschungs- und Verständnisphase, in der essenzielle Informationen zusammengetragen wurden und die Ausgangssituation präzise definiert wurde. Dabei ging es vorrangig darum, ein tiefgehendes Verständnis für die zugrundeliegende Problemstellung zu entwickeln, die das Projekt adressieren sollte und den aktuellen Wissensstand der Forschung aufzubereiten.

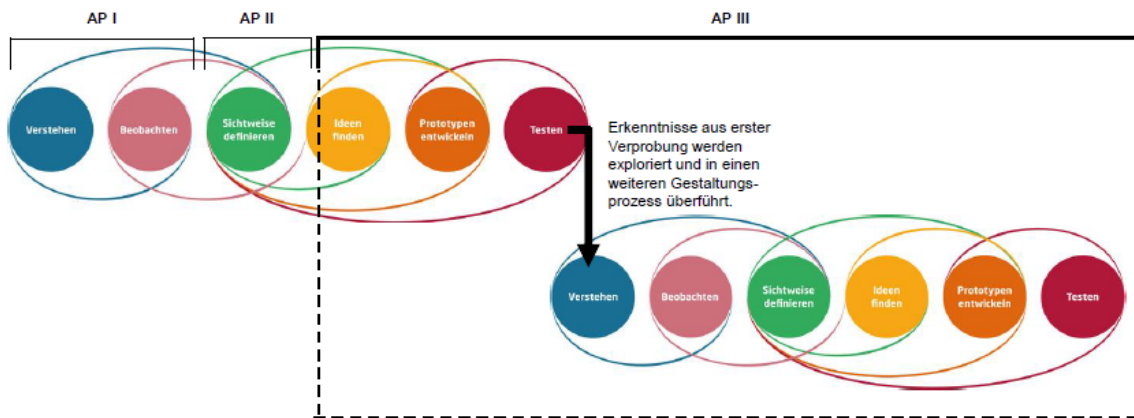
Der zweite Arbeitsschritt baute direkt auf den gewonnenen Erkenntnissen auf und konzentrierte sich darauf, auf der Grundlage der Forschungsergebnisse strategische Richtlinien zu formulieren, die sowohl innovativ als auch praktikabel waren, um die ermittelten Probleme effektiv anzugehen. Die formulierten Schlussfolgerungen (Kapitel 6) und Implikationen (Kapitel 7) spiegelten eine tiefe Auseinandersetzung mit den gesammelten Daten wider und boten einen strukturierten Rahmen für zukünftige Handlungen.

Im dritten Arbeitsschritt schließlich konvergierten diese Ergebnisse in einem kreativen und dynamischen Werkstattprozess, in dem die aufgestellten Theorien und die ausformulierten Politikempfehlungen durch die Anwendung des Design Thinking-Prozesses in praktische, testbare Handlungskonzepte umgewandelt und weiter verfeinert wurden. Dieser Schritt war von entscheidender Bedeutung, um die Brücke von der Theorie zur Praxis zu schlagen. Durch einen empathischen Zugang zur Problemstellung, Kreativmethoden, die Entwicklung von Prototypen und iteratives Testen wurden innovative Lösungen geschaffen, die auf den Grundlagen der vorherigen Phasen fußten.

Kennzeichnend für diesen Arbeitsschritt war ein zyklischer Prozess, der die Schritte Verstehen, Beobachten, Definieren von Sichtweisen, Ideenfindung, Prototypenentwicklung und Testen auf einer integrativen Ebene wiederholte. Diese iterative Natur des Prozesses ermöglichte es dem Projektteam, Einsichten zu gewinnen und diese durch einen kontinuierlichen Prozess der Reflexion und Anpassung zu verfeinern. Der dynamische Ansatz förderte die Flexibilität im Umgang mit Veränderungen und integrierte gleichzeitig die Entwicklungen aus den vorangegangenen Arbeitsschritten.

¹⁹ Je sechs aus dem UBA und dem BMUV sowie zwei Mitarbeitende des BASE. Im weiteren Verlauf reduzierte sich die Zahl auf 12.

Abbildung 7: Design Thinking-Zyklen im INNOVA-Projekt



Quelle: INNOVA-Projektteam

Durch die synergetische Integration im dritten Arbeitsschritt wurde sichergestellt, dass jede Phase des Design Thinking-Prozesses reich an Informationen und Kontext war, gewonnen aus der Untersuchung der Bedingungen und der Strategieentwicklung der vorherigen Phasen. Dies garantierte, dass die entwickelten Lösungen nicht nur kreativ und innovativ sind, sondern auch in den realen Herausforderungen und Bedürfnissen verankert sind, die das Projekt zu adressieren suchte.

7.4 Hürden und Anpassungsnotwendigkeiten

Im Laufe der ersten Veranstaltungen der Projektwerkstatt zeichnete sich ab, dass die Anzahl der gewonnenen Teilnehmenden zu gering war für eine erfolgreiche Durchführung der Werkstatt.

Bereits für den ersten Workshop gab es kurzfristige krankheits- sowie kapazitätsbedingte Absagen. Bei einer ohnehin schon geringen Teilnehmendenzahl war somit klar: Die produktive Zusammenarbeit steht bei jedem Workshop aufgrund der No-Show-Rate „auf der Kippe“. Das Problem der kurzfristigen Absagen war auch für jede Folgeveranstaltung eine große Herausforderung.

Aus diesem Dilemma ergab sich in der Folge die Hürde der geringen Teilnehmendenzahl, die grundsätzlich von den angestrebten 20 bis 25 Teilnehmenden abwich.

Die für die Durchführung der Projektwerkstatt verantwortlichen Teammitglieder plädierten für eine Umsetzung des ursprünglichen Plans trotz der geringeren Anzahl an Teilnehmenden, da aus der Erfahrung aus anderen Transformationsprozessen es durchaus als sinnvoll betrachtet werden kann, mit einer kleineren, aber dafür intrinsisch sehr motivierten Gruppe zu arbeiten, statt mit einer größeren Gruppe, in welcher das Commitment nur bedingt vorhanden ist. Die Entscheidung, die Werkstatt in ihrem geplanten Format fortzusetzen, auch wenn die avisierte Anzahl an Teilnehmenden nicht erreicht wurde, stützte sich auf mehrere Kernargumente. Zunächst wurde die hohe Motivation der Teilnehmenden im Kick-Off hervorgehoben, die bereit waren, sich mit der Komplexität der Themen auseinanderzusetzen. Es wurde argumentiert, dass auf Basis der bisherigen Erfahrungen nur eine geringe Chance bestünde, im nächsten Schritt einen größeren Teilnehmendenkreis zu erreichen, der verbindlich und dauerhaft an der Werkstatt teilnehmen kann. Eine Umstellung des Konzepts auf kürzere Workshops mit einer breiteren Teilnehmendenzahl würde zu einem regen Kommen und Gehen führen, bei dem die Teilnehmenden immer wieder neu eingeführt werden müssten und kaum tiefere inhaltliche Arbeit möglich wäre. Auch ein Teambuilding, das für einen solchen Innovationsprozess ebenfalls relevant ist, könnte auf diese Weise nicht erfolgen.

Des Weiteren wurde die Anschlussfähigkeit des ursprünglichen Konzepts an die Organisation betont, die sicherstellt, dass Ideen mit den Betroffenen und nicht im leeren Raum entwickelt werden. Die Diskussion über eine Reduktion von zwei Teams auf ein Team, um die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen, ergab, dass eine Zusammenlegung zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sinnvoll erscheint, da beide Veränderungsbedarfe bearbeitet werden sollten.

Ein weiterer diskutierter Ansatz war die Integration des Konzepts des „atmenden Systems“ in die Werkstattplanung. Dies beinhaltete, dass zu einem frühen Zeitpunkt und in regelmäßigen Intervallen interessierte Dritte zur Werkstatt eingeladen wurden, um auf vorhandene Ideen und Arbeitsstände Feedback zu geben. Diese Feedbackschleifen sollten zeitlich kurz gehalten werden (ca. 2 Stunden), um die Teilnahmehürde für alle Interessierten gering zu halten. Dieses Vorgehen hatte aus Sicht der Coaches mehrere Vorteile: Es stellt eine punktuell breitere Teilnehmerschaft sicher, ermöglicht eine frühzeitige Prüfung und Iteration der in der Werkstatt entwickelten Ideen und integriert die Werkstatt stärker in die Organisation.

Nach einem bewussten Abwägungsprozess wurde die Bitte an das Projektteam formuliert, eine Alternative zur ursprünglichen Konzeption zu erarbeiten, die dem Fakt, dass eine geringere Anzahl an Teilnehmenden im Prozess präsent sein wird, Rechnung trägt.

Neben der zeitlichen Kürzung von Workshops und der Umlegung einer Veranstaltung in ein digitales Setting wurde darüber hinaus beschlossen, dass der Werkstattprozess ohne Erprobungsphase – also ohne die Phase, die die bis dahin ausgearbeiteten Ergebnisse in der Realität der Häuser (BMUV, UBA, BASE) auf ihre Durchführbarkeit und Plausibilität prüfen sollte – auskommen müsse. Diese Anpassung bedeutete eine signifikante Abweichung vom ursprünglichen Vorgehen der Werkstatt, dessen Ziel es war, erste Prototypen nicht nur zu entwickeln, sondern auch in der Verwaltungsrealität zu testen und zu verfeinern. Das angepasste Vorgehen beschränkte sich auf die Erarbeitung von Ergebnissen im theoretischen Raum ohne „Realitäts-Check“.

Diese Entscheidung stellte das Projektteam vor die Herausforderung, im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis die eigentlich ursprünglich sehr praxisnah gedachte Werkstatt in der neuen Konzeption so aufzustellen, dass der Praxisbezug nicht vollkommen verloren ging.

Durch die Einführung des „atmenden Systems“ als Feedbackmechanismus sowie eine Interviewrunde mit sechs Expertinnen und Experten aus dem Verwaltungsbereich sowie neun Mitarbeitenden aus dem BMUV und dem UBA versuchte das Projektteam, den Wegfall der Erprobungsphase in der Konzeption zu kompensieren und trotzdem eine eher minimalistisch ausfallende Feedbackschleife einzubauen. Diese Konzeption hatte zum Ziel, dass die Ergebnisse nicht nur im theoretischen Raum erarbeitet wurden, sondern zumindest nach der ersten Erarbeitung von Ergebnissen noch eine externe Meinung und Feedback eingebaut werden konnte.

Zusätzlich wurde die Dauer der Workshoptermine gekürzt, um der geringeren Teilnehmerszahl Rechnung zu tragen. Da diese Entscheidung im bereits laufenden Prozess gefällt wurde, galt es in der Konzeption, darauf zu achten, dass die bisher erarbeiteten Ergebnisse weiterhin anschlussfähig bleiben und in die bisher erarbeiteten Ergebnisse einfließen können. Dies war in dieser speziellen Situation nur durch eine starke Intervention des Projektteams möglich, das aus den bis dato erarbeiteten Ergebnissen intern eine erste Synthese durchführte und die Ergebnisse den Teilnehmenden zur Verfügung stellte. Dieses Vorgehen war im ersten Moment ein großer Bruch mit der eigentlich kollaborativen Natur der Projektwerkstatt, da das Projektteam ohne direktes Feedback durch die Teilnehmenden der Projektwerkstatt über mehrere Wochen hinweg arbeitete.

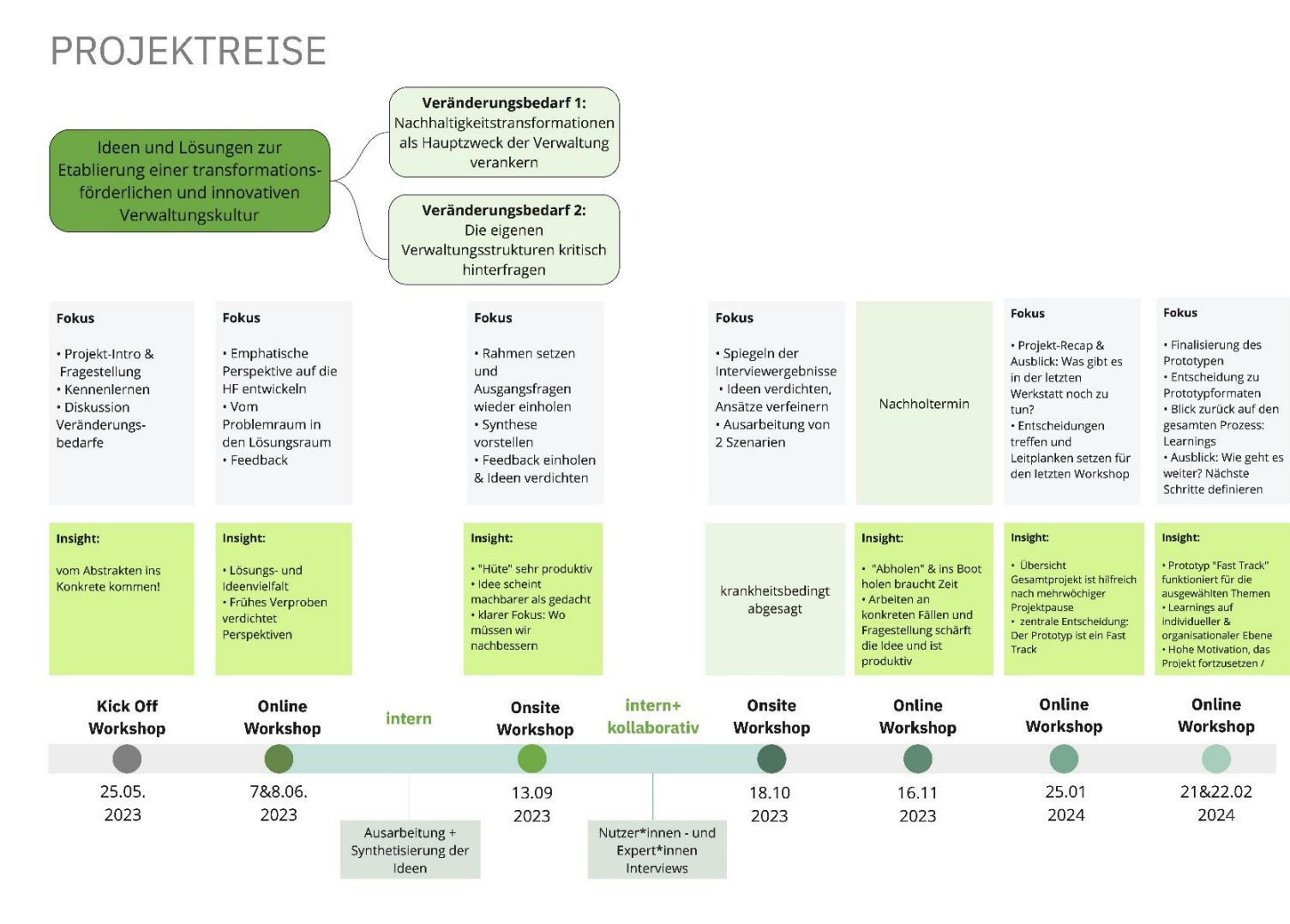
Dieses Vorgehen, das zwar an die Teilnehmenden kommuniziert wurde, führte allerdings im Workshop selbst zu Irritation und Spannung. Eine zentrale Ursache war, dass die Teilnehmenden aufgrund der geänderten Vorgehensweise mit Inhalten konfrontiert wurden, die einen anderen, reiferen Bearbeitungsstand vorwiesen als die Inhalte, die sie zuletzt erarbeitet hatten. Es bereitete ihnen anfangs Schwierigkeiten, die von ihnen erarbeiteten Inhalte in der Synthese wiederzufinden und sich die Ergebnisse wieder zu eigen zu machen. In dieser Phase war für die Moderation ein starker Knick in der sonst so spürbaren Motivation des Kernteams zu spüren, da das Vorgehen und die Anpassung des Prozesses trotz transparenter Kommunikation für einige Teilnehmende nicht ganz nachvollziehbar war und einige Entscheidungen auch entgegen der ursprünglich kommunizierten Abläufe und Werte der Projektwerkstatt gefällt wurden und werden mussten, um die Werkstatt an die veränderten Umstände anzupassen.

7.5 Ideenentwicklung

Wie weiter oben bereits beschrieben, folgte die Ideenentwicklung einem iterativen Vorgehen, das sich am Design Thinking-Framework orientierte. Aufgrund der konzeptionellen Anpassung des Prozesses wurde es notwendig, dass das Projektteam stärker in den Ideenfindungsprozess eingriff, als es für solche Prozesse üblich ist. Die Rolle des Teams erweiterte sich somit von einer rein prozessgestaltenden hin zu einer inhaltlichen: Wie aus der Prozessdarstellung hervorgeht, wurden zum einen die Arbeitsergebnisse aus den Workshops regelmäßig aufbereitet und synthetisiert, zum anderen wurden die Interviews zur Ideenvalidierung (mehr dazu unter 8.6) fast ausschließlich vom Projektteam geführt. Dennoch ist es gelungen, das Werkstattteam immer wieder so abzuholen und auf den Prozess einzustimmen, dass die Teilnehmenden problemlos auf die erarbeiteten Zwischenergebnisse aufsetzen und die Ideen weiterentwickeln konnten.

Abbildung 8 zeigt den Ideenentwicklungsprozess im Überblick.

Abbildung 8: Projekt-Reise der INNOVA-Werkstatt



Quelle: Eigene Darstellung

Nach dem gemeinsamen Kick Off-Workshop am 25. Mai 2023, der zum Ziel hatte, dem Werkstattteam einen Überblick über die bisherigen Projektergebnisse zu vermitteln und ein gemeinsames Verständnis der theoretisch und empirisch abgeleiteten Veränderungsbedarfe zu etablieren, folgte der erste intensive Workshop am 7. und 8. Juni 2023.

Nutzer*innenzentrierter Prozess mit Hilfe der Persona-Methode

Zwei Ziele standen im Zentrum des Workshops: Zum einen sollten die Teilnehmenden eine empathische Perspektive auf die recht abstrakten Veränderungsbedarfe entwickeln. Das heißt konkret, dass mit Hilfe der sogenannten Persona-Methode die zu bearbeitenden Handlungsfelder aus der Perspektive einer fiktiv entwickelten Person, die stellvertretend für eine ganze Personengruppe steht, betrachtet wurden. Zentral ist hierbei, dass der Blick auf die „Schmerzpunkte“, also die Punkte, die aus Sicht der Person aktuell nicht ideal laufen und verbesserungswürdig sind, und die Bedürfnisse gelegt wird. Beides sind zentrale Hebel zur Veränderung: Ideen, die entwickelt werden, sollten die „Schmerzpunkte“ lindern und Bedürfnisse befriedigen. Eine solche Herangehensweise ist in nutzer*innenzentrierten Innovationsprozessen essenziell, da auf diese Weise sichergestellt wird, dass Ideenfindungsprozesse nicht abstrakt bleiben und die Ideen an den Bedürfnissen von Nutzer*innen vorbeigehen. Im Ergebnis wurden am ersten Workshoptag drei Personas entwickelt und deren Umfeld und Situation empathisch beschrieben. Da diese **Personas** handlungsleitend für die Ideenfindung waren, werden sie nachfolgend kurz dargestellt:

Martina (63), die erfahrene Referatsleiterin

Martina, 63, ist eine erfahrene Referatsleiterin und Chemikerin in der Verwaltung. Sie wurde von Anfang an in der bürokratischen Struktur der Verwaltung sozialisiert, doch trotz der langen Zeit in diesem Umfeld ist sie immer noch idealistisch und von den Inhalten ihrer Arbeit getrieben. Martina setzt sich mit Themen auseinander, die politisch gesehen oft nicht als „sexy“ angesehen werden und häufig nach Verboten klingen. Sie ist jedoch fest davon überzeugt, dass diese Themen einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft leisten und einen bedeutenden Einfluss auf die Zukunft haben können.

Martina hat über die Jahrzehnte hinweg in der Verwaltung gearbeitet und ist dabei nicht müde geworden, immer wieder Veränderungsimpulse einzubringen. Sie hat sich stets bemüht, kleine Fortschritte zu erzielen und positive Veränderungen herbeizuführen. Dennoch ist Martina teilweise desillusioniert, da sie feststellen musste, dass die Verwaltung oft von langsamen Prozessen und einem gewissen Widerstand gegen Veränderungen geprägt ist. Trotzdem lässt sie sich nicht entmutigen und ist weiterhin entschlossen, ihren Einfluss geltend zu machen und Veränderungen voranzutreiben.

Martina braucht Struktur und klare Rahmenbedingungen, um Gleichgesinnte zu finden und ihre Themen erfolgreich zu platzieren. Sie ist bestrebt, ihre Ideen und Anliegen gut zu kommunizieren und den potenziellen Impact ihrer Arbeit zu erkennen. Dabei ist es ihr wichtig, dass ihre Botschaft gehört und umgesetzt wird. Sie ist bereit, Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen und ihnen den Rückhalt zu geben, den sie benötigen, um innovative Experimente durchzuführen und positive Veränderungen herbeizuführen.

Für Martina sind Veränderungen in den Prozessen, Methoden und im Führungsstil dringend erforderlich. Sie ist überzeugt davon, dass es notwendig ist, die eingefahrenen Strukturen aufzubrechen und neue Wege zu gehen, um die Herausforderungen der modernen Welt anzugehen. Martina ist

davon überzeugt, dass alle Beteiligten mit einbezogen werden sollten, um gemeinsam eine nachhaltige und zukunftsfähige Verwaltung aufzubauen. Sie möchte Allianzen schmieden und Menschen zusammenbringen, die ähnliche Ziele verfolgen, um gemeinsam mehr zu erreichen.

Martina ist eine engagierte und hartnäckige Verfechterin von Veränderungen in der Verwaltung. Sie ist davon überzeugt, dass durch mutige Schritte und eine offene Zusammenarbeit die gewünschten Verbesserungen erreicht werden können. Sie ist bereit, ihre Erfahrungen und ihr Wissen einzubringen, um einen positiven Wandel herbeizuführen und die Verwaltung auf eine neue, effektivere und sinnvollere Ebene zu bringen.

Anne (32), die ambitionierte Quereinsteigerin

Anne ist 32 Jahre alt und arbeitet erst seit kurzem in der Verwaltung. Anne ist Quereinsteigerin: Sie hat zuvor in einer Agentur gearbeitet und sich bewusst für einen Wechsel in die Öffentlichkeitsarbeit eines Ministeriums entschieden. Ihr zentrales Motiv war das Sicherheitsversprechen, das eine Anstellung in der öffentlichen Verwaltung bietet, denn Anne ist auch junge Mutter und die Schnelligkeit des Agenturalltags nimmt auf Mütter besonders wenig Rücksicht.

Außerdem zählt ihr beruflicher Schwenk auf ein weiteres Motiv ein, das für sie – seitdem ihre Tochter geboren wurde – zunehmend an Bedeutung gewinnt: Das Führen eines nachhaltigen Lebensstils. Anne lebt vegan und setzt sich viel mit Themen rund um Klimawandel und die Belastung der Weltmeere durch Plastikmüll auseinander. Sie möchte nicht nur privat, sondern auch in ihrem Beruf Verantwortung übernehmen für eine nachhaltige Zukunft. Ihre Hoffnung war es, dass sie im Umweltressort mit diesem persönlichen Purpose anknüpfen kann und so eine größere Sinnerfüllung im Job findet. Doch, ganz ehrlich: Anne ist ganz schön enttäuscht. Durch die extrem langsamen Prozesse in der Verwaltung und das Arbeiten in kleinen Zuständigkeitsbereichen fühlt sie sich in ihrem Enthusiasmus echt ausgebremst. Anne möchte etwas verändern, sie möchte in übergreifenden Teams arbeiten, die sich einer Sache verpflichtet fühlen und einen sicheren Rahmen bieten, damit man „einfach mal machen“ kann, anstatt ständig zu zweifeln, zu hadern und auf ein Signal „von oben“ zu warten.

Konrad (54), der von vielen Veränderungsprozessen entmutigte Mitarbeiter

Konrad ist seit seiner Ausbildung in der Verwaltung tätig. Konrad hat schon viele Veränderungsprozesse oder besser: Veränderungsversuche miterlebt. Deshalb kann er auch nur müde schmunzeln, wenn er mitbekommt, dass wieder eine „neue Sau durchs Dorf getrieben wird“. Früher, in seinen ersten Jahren in der Verwaltung, war er auch mal motiviert, an den übergreifenden Themen mitzuwirken. Doch er hat bald erkannt, dass man einfach auf zu viele Widerstände stößt. Heute ist er zufrieden mit seinem Arbeitsbereich: Er hat hier über die Jahre eine hohe inhaltliche Expertise entwickelt – in seinem Thema macht ihm niemand was vor! Er weiß Bescheid und wird dafür von seinen Kollegen*Kolleginnen geschätzt.

Als Fachexperte sieht er es auch nicht als seine Aufgabe an, sich ständig zu fragen, wie und ob seine Tätigkeit auf den Organisationszweck abzielt. Das zu steuern ist doch die Aufgabe der Leitung! Das sollen andere definieren. Konrad macht, was ihm gesagt wird, und das macht er gewissenhaft, gründlich und gut. In seinem Bereich fühlt er sich wohl und sicher, und möchte nicht, dass da jemand von außen „reinfunkt“ oder ihm womöglich etwas wegnimmt.

Erste Ideen

Das Team, das im Workshop die **Persona Martina** entwickelt hatte, hat sich mit dem **Veränderungsbedarf „Die eigenen Verwaltungsstrukturen kritisch hinterfragen“** beschäftigt. Dementsprechend wurden mit dem „Hilfskonstrukt“ Persona verschiedene Ideen zur Adressierung dieses Veränderungsbedarfs entwickelt. Das Ergebnis des Workshops war schließlich eine verdichtete Idee, die als **verwaltungsinterne Ideenwerkstatt** beschrieben werden kann. Die Idee baut auf der Erkenntnis auf, dass Menschen wie Martina immer wieder an die Grenzen der Organisation stoßen, die es ihnen verwehren, Dinge „anders“ zu machen. In einem sehr geregelten und regulierten Umfeld fehlt ihnen die Möglichkeit, „einfach mal ins Tun“ zu kommen und Dinge ausprobieren zu können, deren Ausgang zu Beginn und nach dem aktuellen Wissensstand nicht vorhersehbar ist. Während in der Organisation Kontinuität und Vorhersagbarkeit als Maß der Dinge gelten, merken Menschen wie Martina zunehmend, dass diese Vorgehensweise ihnen nicht dienlich ist, um Antworten auf die Fragen zu finden, auf die sie dringend Antworten bräuchten. Die Idee „Experimente zulassen“ zielt damit im ersten Schritt vor allem darauf ab, Denk- und Freiräume zu schaffen, in denen interdisziplinär über (Themen-) Silos hinweg zu einem definierten Thema bzw. einer definierten Fragestellung zusammengearbeitet werden kann und darf. Ziel des Prozesses ist es einerseits, Menschen mit unterschiedlichen Expertisen schneller zu vernetzen, um so der Komplexität zahlreicher Problemstellungen gerecht zu werden. Andererseits steht in diesem Prozess auch die Vernetzung im Haus über die vorliegende Fragestellung hinaus im Zentrum, um den hausinternen Austausch und Wissenstransfer zu stärken.

„Wie zahlt die Idee auf den Veränderungsbedarf ein?“ und **„Was ist der organisationale Gewinn?“** waren Fragen, die in der Werkstatt ebenfalls reflektiert und diskutiert wurden. Die Idee ging von der Beobachtung und Martinas „Schmerzpunkt“ aus, dass die bestehenden Strukturen in der Verwaltung als sehr starr wahrgenommen werden. Verwaltungsmitarbeitende haben wenig Freiraum, sich mit anderen (internen) Experten*Expertinnen zu vernetzen, um in den Austausch zu kommen und ganzheitliche Lösungen zu entwickeln. Zusätzlich mangelt es oft auch an einem Mandat sowie zeitlichen Ressourcen, sich mit komplexen Themen auseinanderzusetzen zu können und zu dürfen.

Mit Formaten, die Experimente zulassen und einen klaren zeitlichen sowie thematischen Rahmen vorgeben, werden die bestehenden Strukturen automatisch hinterfragt und durch ein Format ersetzt, das die bisherigen „Schmerzpunkte“ lindert bzw. im besten Fall sogar auflöst.

So wird aus dem „Hinterfragen“ der Verwaltungsstrukturen ein produktiver Prozess, der Ergebnisse liefert und den organisationalen Lernprozess anstößt, bestehendes Wissen zugänglich macht und alternative Lösungswege aufzeigt – für eine Verwaltung, die nicht nur verwaltet, sondern auch gestaltet.

Das zweite Team in diesem Workshop beschäftigte sich mit dem **Veränderungsbedarf, wie die Nachhaltigkeitstransformation als Hauptzweck der Verwaltung verankert werden kann**. Das Team hatte sich für die Entwicklung der Ideen vor allem auf die **Persona Anne** konzentriert. Die Idee baut auf der Erkenntnis auf, dass Menschen wie Anne eine Bereitschaft zu hoher Eigenverantwortung mitbringen; allerdings fehlen die Räume und Möglichkeiten, dieses Bedürfnis in die Organisation produktiv einzubringen und damit einen Zusammenhang zwischen den eigenen Werten und dem Organisationszweck zu erleben (Selbstwirksamkeit). Die Idee beschreibt deshalb unterschiedliche Formate, in deren Zentrum zum einen der Austausch mit anderen Mitarbeitenden steht, zum anderen ein Kommunikationsformat, das sich an die Öffentlichkeit richtet und Einblicke in die Arbeitsweisen und -inhalte des Ressorts gibt („Geschichte des Monats“).

Die internen Formate dienen dem Ausbau von Netzwerken jenseits der eigenen Abteilungsgrenzen und sind nicht an Fachthemen gekoppelt, sondern ermöglichen einen Austausch über persönliche Motive und Überzeugungen und stellen damit einen Zusammenhang her zwischen Mensch – Mitarbeiter*in – Organisation.

Auch dieses Team stellte sich die Fragen: „**Wie zahlt die Idee auf den Veränderungsbedarf ein?**“ und „**Was ist der organisationale Gewinn?**“

Die Idee schafft einen Resonanzraum für ein „Werte-Alignment“ zwischen Mensch und Organisation und stellt damit die individuelle Tätigkeit in der Organisation in einen Zusammenhang mit dem Organisationszweck. Der Austausch fördert das Gemeinschaftsgefühl bzw. die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Zudem werden interdisziplinäre Netzwerke etabliert und damit ein niederschwelliger „Blick über den Tellerrand“ gefördert.

Als Raum für einen interdisziplinären und weniger hierarchischen Austausch besteht hier auch das Potenzial, dass neue Ideen entwickelt sowie neue Formen der Zusammenarbeit, neue Methoden u.Ä. erprobt werden.

Der in der Organisationsanalyse identifizierte Veränderungsbedarf enthält darüber hinaus die Komponente, dass übergeordnete Nachhaltigkeitsziele auch für verschiedene organisatorische und fachliche Kontexte der Organisation(en) heruntergebrochen werden müssen, was beispielsweise im Rahmen von Projekten geschehen kann. Dieser Bedarf scheint kompatibel mit der Idee von internen Kommunikationsformaten zu sein, sofern hier die Idee darin besteht, diese thematisch aufzusetzen. Außerdem sollte das Herunterbrechen von übergeordneten Zielen als Aufgabe verstanden werden, die nicht notwendigerweise entlang der organisatorischen Strukturen erfolgt, sondern auch im Rahmen von Formaten, die quer zu den bisherigen Organisationsstrukturen liegen.

Zusammenführung der Ideen aufgrund von starker Kongruenz

Ideen und Ergebnisse, die aus einem ersten Ideenfindungsprozess hervorgehen, haben in der Regel noch einen geringen Reifegrad. Bei den vorliegenden Ideen waren bereits eindeutige Überschneidungen zu erkennen, die als „übergeordnete Bedürfnisse“ betrachten werden können. So ist etwa in beiden Ideen erkennbar, obwohl diese auf Basis von unterschiedlichen Personas entwickelt wurden, dass der **Wunsch nach abteilungsübergreifender Vernetzung** und Austausch hoch ist. Aus der Arbeit mit den Personas lässt sich ableiten, dass es ein unterstelltes Bedürfnis gibt, dass die Mitarbeitenden **stärker als Person wahrgenommen werden wollen, die eine hohe Eigenmotivation zur Lösungsgestaltung mitbringen** und einen persönlichen Bezug zu den Themen haben, die sie als Mitarbeitende des Umweltressorts mitbringen.

Ebenso spielt in beiden Ideen der Bedarf nach **mehr Gestaltungsspielraum** und einem **offenen Lernraum**, in dem Dinge mit offenem Ausgang und neuen Methoden und Herangehensweisen ausprobiert werden können, eine Rolle. Zu erkennen ist, dass es einen Wunsch nach „Unterbrechungen der Formalstrukturen“ gibt: Durch Formate sollen Räume geschaffen werden, die nach anderen Regeln und Prinzipien funktionieren dürfen und sollen und es dadurch erst ermöglichen, dass die Mitarbeitenden den komplexen Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation begegnen können. Damit wurde der Schmerzpunkt thematisiert, dass die Verwaltung den komplexen Herausforderungen der Gegenwart (Stichwort VUCA-Welt²⁰) nach wie vor insbesondere mit linearen Prozessen und Strukturen begegnet. Ein solches Vorgehen trägt allerdings zur extremen Verlangsamung bei und ist für die Beantwortung von Komplexität nicht geeignet,

²⁰ Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity: Die sogenannte VUCA-Welt beschreibt diese vier Herausforderungen, die die neue digitalisierte Arbeitswelt kennzeichnen.

da es hierfür netzwerkartige Strukturen braucht. Die Ideenperspektiven, die im ersten Workshop entwickelt wurden, lassen also bereits auf organisationaler und struktureller Ebene auf eine erste Erkenntnis schließen: Die Stärkung einer transformationsförderlichen Verwaltungskultur gelingt durch die Verortung und Verstetigung einer „**organisationalen Beidhändigkeit**“: Durch die Etablierung von Räumen, die neben der formalen Verwaltungsstruktur bestehen und in denen gleichzeitig Begegnung und Zusammenarbeit nach einem anderen kulturellen Modus erfolgt (Ermöglichung von Austausch, Kollaboration, Augenhöhe etc.), wird Verwaltung im Ganzen durchlässiger und flexibler und kann gleichzeitig das Versprechen der Verlässlichkeit und Verfahrenstreue aufrechterhalten. Eine Herausforderung besteht in diesem System darin – das zeigte sich auch im weiteren Verlauf der Werkstatt – wie der Austausch zwischen diesen „beiden Welten“ verlässlich sichergestellt werden kann, sodass keine Parallelwelten ohne Verbindung und Übersetzung entstehen.

Auf Basis der hier dargestellten Erkenntnisse hat das Projektteam im weiteren Verlauf der Werkstatt die **Ergebnisse** verdichtet und **in ein Ideenkonzept zusammengeführt**, das im nächsten Workshop am 13. September 2023 dem Werkstatt-Team präsentiert und zur Diskussion gestellt wurde. Nachfolgend werden die Kernelemente dieses Ideenkonzepts erläutert.

Der Prototyp des INNOVA-Prozesses

Das Konzept beschreibt einen Prozess, der zunächst den folgenden Titel erhielt: „**Kollaborativer und missionsgesteuerter Strategieprozess aufbauend auf agilen „Best Practices“**“. Der Prozess beschreibt ein vierstufiges Vorgehen:

1. Stufe: Marktplatz

Der Prozess startet mit der Grundidee „Experimente zulassen“. Konkret gelingt dies durch ein ein-tägiges Workshopformat, das als ein Marktplatz der Ideen konzipiert wird. Ziel des Marktplatzes ist es, dass strategisch relevante Themen von Mitarbeitenden eingebracht und ein Vorschlag zur Bearbeitung gemacht wird. Der Marktplatz findet zweimal im Jahr statt und wird von der Hausleitung oder einer Abteilung ausgerichtet. Personen oder Teams, die eine Idee einbringen, bereiten einen Themen-Pitch vor. Eine Jury wählt eine vorher festgelegte Anzahl an Themen aus, die in ein Projekt überführt werden und damit von einem Team weiter bearbeitet werden (Stufe 2). Die Jury orientiert sich bei der Auswahl der Ideen an den Veränderungsbedarfen des Projekts und weiteren Kriterien („Missionen“), die noch zu bestimmen wären. Auch die Frage, wie die Jury zu besetzen sei, ist noch ungeklärt.

2. Stufe: Projektstruktur aufbauen

Teams oder Mitarbeitende, die für die nächste Stufe des Prozesses ausgewählt wurden, bekommen Zeit und Ressourcen, um sich ein Team zusammenzustellen. Mit dem Team erfolgt eine Projektplanung für eine sechsmonatige Projektlaufzeit, die Definition von Meilensteinen und eine Budgetplanung.

3. Stufe: Strategischer Experimentierraum

Angelehnt an einen klassischen Design Thinking-Prozess startet ein ca. 6-monatiger Prozess zur Entwicklung von Ideen und Lösungen auf die jeweilige Problemstellung. Die Teams werden dabei von einer professionellen Moderation begleitet und durchlaufen verschiedene Workshopformate, die einen Rahmen für das Vorgehen im Projekt geben und Reflexionsräume schaffen.

4. Stufe: Projekt Review

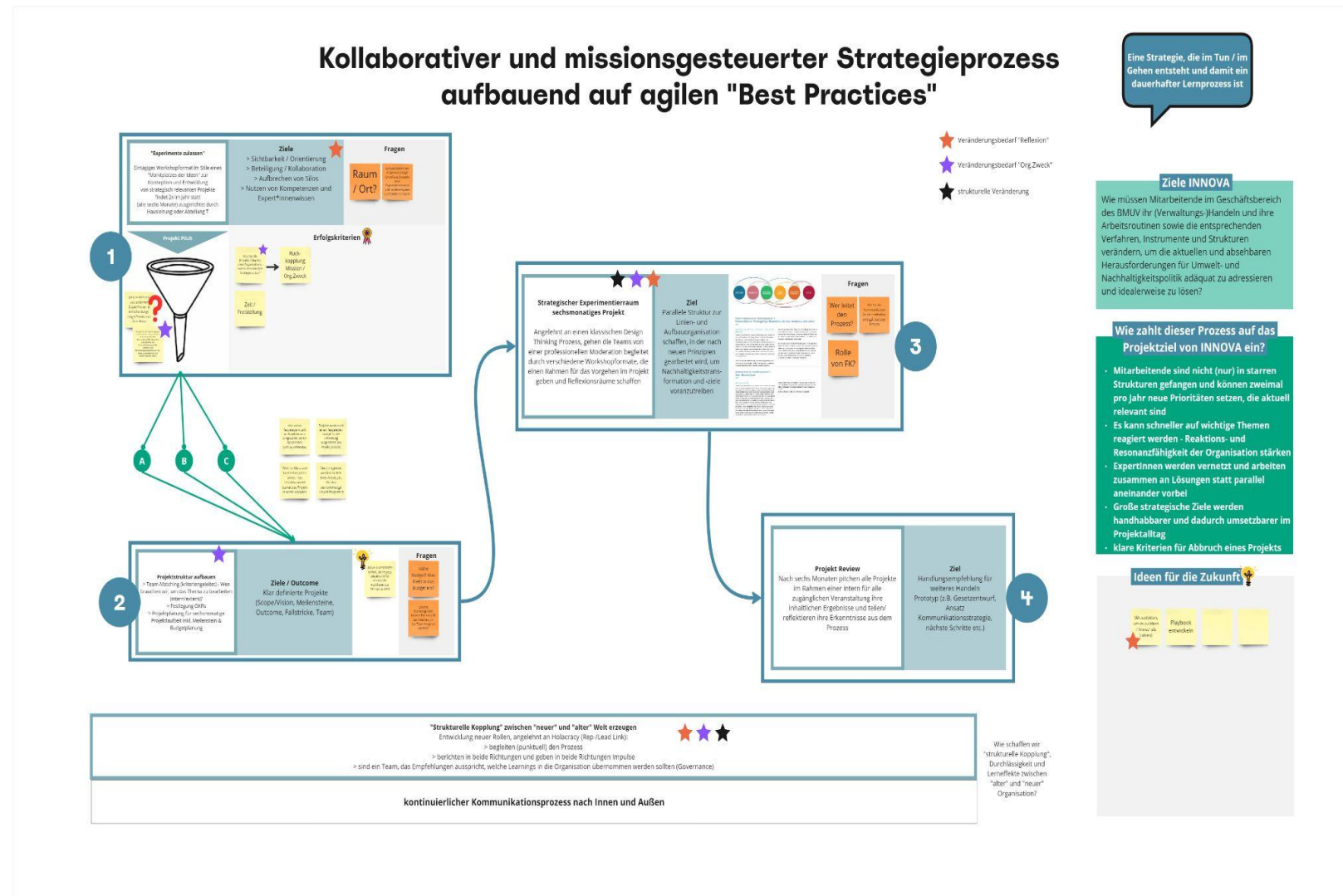
Nach sechs Monaten präsentieren („pitchen“) alle Projekte im Rahmen einer intern für alle Mitarbeitenden zugänglichen Veranstaltung ihre inhaltlichen Ergebnisse. Diese Ergebnisse sollten zum einen konkrete Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen im Rahmen des gewählten Themas beinhalten sowie zum anderen einen Prototypen (z.B. Gesetzentwurf, Konzept für eine Kommunikationsstrategie o.ä.). Neben den konkreten Ergebnissen geht es auch darum, in dieser Runde die zentralen Erkenntnisse und Lernerfahrungen aus dem Prozess zu teilen.

Auch mit Blick auf diese Weiterentwicklung hat sich das Projektteam die Frage gestellt, wie die skizzierte Idee auf die Ziele des INNOVA-Projekts einzahlt. Folgende Punkte wurden hierbei festgehalten:

- ▶ Durch ein solches Verfahren hätten Mitarbeitende die Möglichkeit, jenseits der formalen Prozesse und Strukturen zweimal pro Jahr neue Prioritäten und Impulse zu setzen, die sie für aktuell und relevant halten.
- ▶ Ein solcher Prozess würde es ermöglichen, dass die Verwaltung schneller auf wichtige Themen reagieren kann. Damit wird die Reaktions- und Resonanzfähigkeit der Organisation gestärkt.
- ▶ Der Prozess dient der Vernetzung von Experten*Expertinnen. Abteilungsübergreifend statt parallel aneinander vorbei wird an Lösungen gearbeitet.
- ▶ Große strategische Ziele werden handhabbarer und dadurch umsetzbarer im Projektalltag.
- ▶ Wichtig für die interne und externe Wahrnehmung des Prozesses und die Glaubwürdigkeit des „Experimentieranspruchs“ wäre es, klare Kriterien für den Abbruch eines Projektes vorab zu definieren.

Abbildung 9 zeigt den beschriebenen Prozess.

Abbildung 9: INNOVA-Ideenkonzept „Kollaborativer und missionsgesteuerter Strategieprozess aufbauend auf agilen „Best Practices““



Quelle: INNOVA-Projektteam (E. Konieczny und S. Dehn)

Nachdem die Entwicklung dieser Ideensynthese dem Werkstatt-Team präsentiert und Fragen geklärt wurden, erfolgte im Workshop ein strukturierter Feedbackprozess: Die Teilnehmenden wurde in drei Teams eingeteilt und sollten ihr Feedback zu dem Prozess jeweils aus einer spezifischen Perspektive geben. Das Vorgehen ist eine Anlehnung an die Methode der „Denkhüte“, die auch zur Ideenfindung und für Kreativprozesse eingesetzt wird. Damit konnte sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden nicht nur in die Rolle der Feedbackgeber*innen gehen, sondern gleichzeitig auch eigene Ideen und Impulse einbringen, die den Prozess weiterentwickeln.

Folgende „Denkhüte“ sollten die Teams rotierend einnehmen:

- Die realistische Perspektive: Wie schätzt ihr die Idee aktuell ein und was bräuchte sie, um im Arbeitsalltag zu bestehen?
- Die destruktive Perspektive: Woran wird die Idee scheitern?
- Die radikale Perspektive: Wie könnte die Idee für einen radikalen Wandel sorgen?

Die Ideen und Rückmeldungen der Teams wurden gesammelt und im Nachgang zum Workshop vom Projektteam geclustert und verdichtet. Die Ergebnisse aus dieser Weiterverarbeitung flossen zum einen in den Leitfaden für die Interviews mit Nutzer*innen und Experten*Expertinnen ein (s. Abschnitt 8.6) und konnten zum anderen methodisch weiterentwickelt werden. Denn auf Basis der Verdichtung konnten sogenannte „Wie können wir“-Fragen (WKW-Fragen) formuliert werden, die die Schwachpunkte des Prozesses nochmals zugespitzt auf den Punkt brachten. Die WKW-Fragen kamen zu einem späteren Zeitpunkt nochmal zum Einsatz und waren ein sehr hilfreiches Werkzeug, um die Finalisierung des Prototyps voranzutreiben.

7.6 Feedback und Validierung im Rahmen eines „atmenden Systems“

Wie oben beschrieben wurde der ursprüngliche Erprobungsteil der Werkstatt, der eine Hauptsäule der Konzeption darstellte, aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl stark eingeschränkt und durch **zwei Komponenten** ersetzt. Zum einen durch das „atmende System“, bestehend aus Freiwilligen aus den Häusern, die nicht die Zeit für die volle Teilnahme an der Werkstatt hatten, aber trotzdem aus Interesse am Projekt als Feedbackgeber*innen fungieren wollten. Zum anderen wurde durch sechs Interviews mit Expertinnen und Experten aus dem Verwaltungsbereich sowie neun Mitarbeitenden aus beiden Häusern Feedback auf die Ergebnisse eingeholt. Dies war der Versuch, in der Konzeption weiterhin nicht nur im theoretischen Raum zu arbeiten, sondern etwas Realität und ein Feedbackmoment in den Prozess zu integrieren, um den ursprünglichen Anspruch der Projektwerkstatt im Kleinen weiterzutragen.

Das „atmende System“ fand vor allem in **Workshop 2** und **3** Anwendung, in welchen Mitarbeitende aus beiden Häusern zum einen als Gäste zum Workshop dazu kamen und zum anderen im nächsten Schritt dann auch **Feedback** auf die synthetisierten Ergebnisse und Erkenntnisse sowie erste Lösungsansätze der Teilnehmenden geben konnten. Dieser Austausch war inhaltlich sehr reich und wertvoll, da er eine wichtige Reflexionsfläche für das kritische Hinterfragen von Verwaltungsstrukturen bot und den Teilnehmenden ermöglichte, bestehende Prozesse und Strukturen in einem anderen Licht zu sehen.

Nach der oben beschriebenen Phase (vgl. 8.4), in welcher das Projektteam stark intervenieren musste und Inhalte zusammenfasste, war ein wichtiger Feedbackmoment auch die Re-Integration der vom Projektteam ausgearbeiteten Prozessansätze in den Teilnehmendenkreis. Dieser Moment sorgte im ersten Schritt für starke Spannungen, wurde dann aber zu einem wichtigen Lernmoment, als die Teilnehmenden das Erarbeitete sich wieder zu eigen machten, mit ihrem

Erleben in der Realität im BMUV und im UBA abglichen und wichtige Lücken im bisherigen Prozess entdecken konnten.

In einem letzten Schritt wurde der erste konkrete **Prototyp** genutzt, um im Rahmen von **Interviews** Feedback von zwei Gruppen einzuholen: Die eine der beiden Gruppen wurden als **Nutzer*innen** beschrieben. Dies sind Mitarbeitende des Umweltressorts, die den prototypischen Prozess potenziell in der Verwaltungsrealität anwenden und nutzen würden. Mit dieser Gruppe wurden insgesamt neun Interviews geführt. Eine zweite Zielgruppe wurde als **Experten*Expertinnen** beschrieben. Dabei handelte es sich um einen Kreis von internen und externen Personen, die bereits Erfahrungen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung gesammelt haben und somit weniger aus der Perspektive eines Nutzenden, als aus einer Meta-Perspektive Feedback auf das Ergebnis geben konnten. Bei dieser zweiten Gruppe stand in den Interviews auch deutlich stärker die Frage nach der „Prozess-Governance“ im Raum, also die Frage, wie der Prototyp erfolgreich in die Strukturen der Verwaltung eingebunden werden könnte. Mit dieser Zielgruppe wurden insgesamt sechs Interviews geführt.

Die **zentralen Ergebnisse aus den Interviews** lassen sich so zusammenfassen:

Der erarbeitete Prozess (s. Abbildung 9) wurde prinzipiell von allen Interviewteilnehmenden (beide Gruppen) als inhaltlich sinnvoll erachtet. Auch auf die Frage, wie nötig ein solcher Prozess ist, um das Verwaltungshandeln innovationsfreundlicher zu gestalten und schneller auf Veränderungen reagieren zu können, gab es viel Zustimmung.

Von mehreren Interviewpartner*innen wurde allerdings auch angemerkt, dass der Prozess sehr komplex wirke. Für die aktuelle Arbeitsweise der Verwaltung könnte er überfordernd sein, u.a. auch deshalb, weil er mehrere voraussetzungsvolle Elemente beinhaltet. So wurde bspw. mit Blick auf den Ideenmarktplatz angemerkt, dass allein schon die Besetzung der Jury und die Frage nach Bewertungskriterien für eingebrachte Ideen zu vielen internen Diskussionen führen könne. Eine Interviewpartnerin merkte an, dass diese Jury im Zweifelsfall vorhandene Machtstrukturen reproduziere und damit die Themen, die auch im Verwaltungsalltag keine Chance auf Bearbeitung fänden, auch aus diesem Prozess wieder herausfielen. Kritisch wurden etwa auch die Budgetfrage und die zeitliche Planung des Prozesses gesehen. Die Planung, dass eine Durchführung zweimal im Jahr angedacht sei, ermögliche wenig Flexibilität. Themen, die sich ad hoc entwickeln und eine schnelle Reaktion und Bearbeitung forderten, würden auf diese Art wieder „künstlich“ verlangsamt. Kritisch wurde es auch bewertet, dass Mitarbeitende für den Prozess sechs Monate freigestellt werden müssten.

Die genannten Punkte wurden in der Überarbeitung des Konzepts berücksichtigt. Die finale Version des Prozesses (s. Kapitel 8.7) zeichnet sich nun durch ein deutlich höheres Maß an Flexibilität und eine starke „Verschlankung“ aus. Dies führt auch dazu, dass der Prozess zumindest zu Beginn weitestgehend kostenneutral gedacht werden kann.

Grundsätzlich war das Vorgehen, mit dieser Feedbackschleife zu arbeiten, sehr wertvoll für den Prozess, da sich sowohl beim Projektteam als auch bei den Teilnehmenden der Werkstatt bereits einige „weiße Flecken“ breitgemacht hatten, was die Möglichkeiten und transformativen Fähigkeiten sowie Barrieren in der Verwaltungsrealität betrifft.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass aufgrund der geänderten Konzeption eine finale Validierung des Konzepts, wie sie die ursprüngliche Konzeption vorgesehen hatte, ausbleiben musste. Die zwei beschriebenen Feedbackmomente haben wichtige Erkenntnisse und neue Perspektiven auf ein in der Theorie entstandenes Konzept generiert – jedoch bleibt offen, wie das Konzept nicht nur im hypothetischen Erleben der Interviewten, sondern auch in der Organisationsrealität aussehen könnte.

Die bis zum Projektende erarbeiteten und im folgenden Teilkapitel weiter ausgeführten Ergebnisse bieten eine solide Basis, die nach bestem Wissen und Erkenntnisstand einen Prozess beschreibt, der auch nach Meinung von Expertinnen und Experten sowie Mitarbeitenden einige aktuelle Kernprobleme in manchen Bereichen der Verwaltung aufgreifen und teils auflösen könnte. Die tatsächliche Machbarkeit und finale Validierung des Konzepts wird und muss allerdings anhand eines realen Falles erfolgen.

7.7 Ergebnis: Der INNOVA-Prozess

Der Prototyp – konkret: der prototypische Ablauf eines agilen Verwaltungsprozesses (künftig: „INNOVA-Prozess“) –, wie in Kapitel 8.5 beschrieben, wurde umfangreich im Rahmen der Nutzer*innen- und Experten*Expertinnen-Interviews getestet. Das Feedback auf den Prototypen wurde wiederum vom Projektteam zusammengefasst und zu einer Synthese aufbereitet. Diese Aufbereitung wurde den Werkstattteilnehmenden in einem Online-Workshop am 16. November 2023 präsentiert. Es zeichnete sich schnell ab, dass der nächste Iterationsschritt eine deutliche Verschlankeung des Prototyps beinhalten würde. Der Wunsch, den Prototypen schlanker und damit „handhabbarer“ im Sinne einer möglichst niederschweligen Einsatzfähigkeit zu machen, war eine zentrale Rückmeldung, die in vielen Interviews geäußert wurde. Im Workshop am 16. November 2023 entstand die Idee, den sehr umfangreichen Prozess von sechs Monaten auf einen „Innovations-Fast Track“ zu reduzieren.

Der „INNOVA-Prozess:

- ▶ Der Prozess schafft ein strukturiertes Angebot, um „ad hoc Themen“ von hoher Relevanz für Nachhaltigkeitstransformationen gezielt zu bearbeiten und in kurzer Zeit ein prototypisches Ergebnis zu entwickeln.
- ▶ Als missionsorientierter Prozess ist der INNOVA-Prozess darauf ausgerichtet, die Verwaltung für die Gestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen zu stärken.
- ▶ Im Rahmen eines zeitlich begrenzten Workshop-Prozesses (in der Regel fünf Arbeitstage pro Person in einem Zeitraum von zwei Wochen)²¹ suchen die TN gemeinsam nach Lösungen.
- ▶ Der Prozess markiert einen bewussten Bruch zu klassischem Verwaltungshandeln, indem gezielt agile Arbeitsweisen eingesetzt werden und Prozesse auch jenseits „der Hierarchie“ – aber in Absprache mit ihr – initiiert werden können. So stehen iteratives und nutzerzentriertes Arbeiten ebenso im Zentrum wie kollaborative Zusammenarbeit über verschiedene Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg.
- ▶ Das Expertenwissen der Verwaltung wird systematisch eingebunden: Die Mitarbeitenden entwickeln die prototypische Lösungsideen agil und kollaborativ selbst.
- ▶ Ein standardisiertes und moderiertes Vorgehen, das sich an erprobten Innovationsprozessen orientiert (Design Thinking, Design Sprint, Lean Start up) stellt sicher, dass sich die Teilnehmenden auf ihre inhaltlichen Beiträge konzentrieren können. Gleichzeitig werden Erfahrungsmomente mit agilen Arbeitsweisen geschaffen, die einen Lernprozess in der Verwaltung anstoßen können.

²¹ Konkrete operative Hinweise sind in der Prozessanleitung für den INNOVA-Prozess festgehalten und strukturiert als Schritt-für-Schritt Anleitung festgehalten. Siehe dazu weiter unten.

Die letzten beiden Workshoptage am 21. und 22. Februar 2024 im Rahmen der INNOVA-Projektwerkstatt wurden schließlich genutzt, um die Idee eines Fast Track-Verfahrens weiter zu konkretisieren. Ziel war es, den Ablauf des Prozesses so detailliert und handlungsleitend zu beschreiben, dass Interessierte in der Lage sind, den Prozess einzusetzen, auch wenn ihnen das Hintergrundwissen aus der Projektwerkstatt fehlt.

Das Werkstattteam entschied sich deshalb auch für eine **Prozessanleitung** als Ergebnisformat: Die Beschreibung des Prozesses mit allen To Dos und zu beachtenden Schritten sollte als **präsentationsprogramm-kompatible Datei** entwickelt werden, die jedem Mitarbeitenden zugänglich ist. Eine Anleitung in Form einer solchen Datei wurde auch deshalb als sinnvoll und hilfreich erachtet, weil sie von den Teilnehmenden der Werkstatt flexibel genutzt werden kann: Viele der Teilnehmenden signalisierten eindeutige Bereitschaft, diesen Prozess und dessen Erprobung hausintern zu bewerben. Die Prozessanleitung bietet eine gute Grundlage, um im Rahmen verschiedener Veranstaltungen den Prozess bekannt zu machen und möglichst zeitnah eine Frage- oder Problemstellung zu finden, die für einen Testdurchlauf geeignet ist. Darüber hinaus sollte die Sichtbarkeit des Ergebnisses aus der Werkstatt durch zwei weitere Artefakte gestärkt werden: Ein **Plakat** sollte den Ablauf des Prozesses verbildlichen und als Instrument bei Veranstaltungen genutzt werden und bspw. auch in Fluren oder Büroräumen für Sichtbarkeit sorgen. Um eine Art „INNOVA-Community“ aufzubauen, wünschten sich die Teilnehmenden auch ein **Logo**, das digital oder analog (Sticker) genutzt werden kann, um beispielsweise in E-Mail-Signaturen kenntlich zu machen, dass bei einem Mitarbeitenden bereits INNOVA-Erfahrung besteht (sog. **INNOVA-Alumni**) und die Person auf diesen Prozess und die Erfahrung mit dem Prozess angesprochen werden kann. So kann ein hausinterner und kaskadierender Lernprozess stattfinden, indem niederschwellig Gesprächsanlässe geschaffen werden und Erfahrungs- und Lernaustausch stattfinden.

7.8 Erkenntnisse und Implikationen für Folgeaktivitäten

Im Kapitel „Erkenntnisse und Implikationen für Folgeaktivitäten“ des INNOVA-Projekts spiegeln sich wesentliche Erkenntnisse wider, die aus den Herausforderungen und notwendigen Anpassungen während des Werkstattprozesses gewonnen wurden. Die Diskussionen um Hürden und Anpassungsnotwendigkeiten lieferten wertvolle Einsichten, die für zukünftige Transformationsprozesse innerhalb des Umweltressorts bedeutend sein können.

Haupterkenntnisse und deren Implikationen:

1. Feste Teams und weniger Kontextwechsel

Die Erfahrung zeigte, dass die Arbeit in festen Teams mit konstanten Teilnehmenden den Arbeitsfluss und die inhaltliche Tiefe signifikant verbesserte. Weniger Kontextwechsel förderten die Effizienz und ermöglichten eine tiefere Auseinandersetzung mit den Themen. Gleichzeitig war die Arbeit mit einem kleinen, aber hochmotivierten Team sehr ergiebig.

2. Zeit und Commitment in der Organisation

Ein zentrales Learning war die Bedeutung von ausreichender Zeit und dem Commitment innerhalb der Organisationen. Projekte wie INNOVA erfordern sowohl die Bereitschaft zur Teilnahme von Mitarbeitenden, als auch die Freigabe durch Vorgesetzte, was die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, die eine Teilnahme ermöglichen (z.B. Freistellung von anderen Aufgaben, Entscheidungsfreiheit etc.), unabdingbar macht.

3. Priorisierung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Statt im „Hamsterrad“ bestehender Prozesse und Strukturen zu verbleiben, unterstrich die Werkstatt die Notwendigkeit, gezielt Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu priorisieren, die transformative Arbeit ermöglichen und unterstützen können und sollen.

*4. Gleichbleibende Ansprechpartner*innen und Entscheider*innen*

Die Beibehaltung gleichbleibender Ansprechpartner*innen in der Fachbegleitung eines Projekts würde das gemeinsame Verständnis, das Vertrauen und die Kontinuität der Zusammenarbeit fördern, was essentiell für den Erfolg von Transformationsprozessen sein kann.

5. Mehr Fokus auf ein gemeinsames Verständnis im Projektverlauf

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und Ziels innerhalb des Projektteams und unter den Teilnehmenden ist entscheidend, um Missverständnisse zu minimieren und die kollektive Ausrichtung zu stärken.

6. Zeitliche Verdichtung

Der Werkstattprozess war über einen sehr langen Zeitraum gestreckt. Durch die Kürzung der Workshopeinheiten einerseits und Ausfall eines Workshops aufgrund hoher Krankenstände im Herbst 2023 lagen die einzelnen Workshoptermine sehr weit auseinander. Ein komprimiertes Vorgehen hätte es dem Team erleichtert, inhaltlich „am Ball“ zu bleiben. Viel Zeit floss immer wieder in das erneute Onboarden der Teilnehmenden.

Zusätzliche Erkenntnisse, die auf die oben beschriebenen Elemente einzahlen:

7. Integration externer Feedbackmechanismen:

Das Konzept des „atmenden Systems“ erwies sich als effektiver Ansatz, um externe Perspektiven und Feedback punktuell zu integrieren und somit die Anschlussfähigkeit der erarbeiteten Lösungen an die Organisationsrealität zu erhöhen. Diese Maßnahme war so überzeugend, dass sie auch in den finalen Prototypen einfluss.

8. Flexible Anpassung der Workshop-Konzeption:

Die Fähigkeit, das Workshop-Konzept flexibel an die tatsächliche Teilnehmendenzahl und die zur Verfügung stehenden Ressourcen anzupassen, war essenziell, um den Prozess trotz unvorhergesehener Herausforderungen erfolgreich fortzuführen, ohne die Motivation der Teilnehmenden zu verlieren.

9. Wertschätzung für iterative Prozesse:

Die iterative Natur des Design Thinking-Prozesses, insbesondere die stetige Reflexion und Anpassung der Arbeitsmethoden, wurde als Schlüsselement für die Entwicklung effektiver und praxistauglicher Lösungsansätze erkannt und sollte als solches auch in anderen, komplexen Bereichen und Fragestellungen Anwendung finden, in denen die Lösung nicht von Anfang an klar absehbar ist.

10. Bedeutung der methodischen und inhaltlichen Vorbereitung:

Die umfassende Vorbereitung und das Vorhalten von methodischem Rüstzeug sowie die frühzeitige inhaltliche Auseinandersetzung mit den Themen waren entscheidend für die Produktivität der Werkstattphasen.

11. Förderung einer offenen Dialogkultur:

Die Schaffung eines Raumes, in dem ein offener Austausch über Referats- und Hierarchiegrenzen hinweg möglich war, erwies sich als unerlässlich für die Förderung von neuen Ansätzen und hoffentlich auch für die Akzeptanz von Veränderungen innerhalb der Organisationen.

12. Bedeutung von professioneller Rollenaufteilung

Für den Erfolg des Prozesses trotz genannter Hürden war es entscheidend, dass das Werkstattteam dauerhaft von einem Team begleitet und moderiert wurde. Auch die Auslagerung der On-site-Workshops in professionelle Workshopräume war nicht nur ein atmosphärischer Beitrag zum Gelingen, sondern auch eine wichtige Voraussetzung für den „Wechsel des Arbeitsmodus“ und einen vertrauensvollen Rahmen.

Diese Learnings bieten eine wertvolle Grundlage für die Planung und Durchführung zukünftiger Transformationsprojekte und unterstreichen die Bedeutung von Flexibilität, offener Kommunikation und der Bereitschaft, bestehende Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen und anzupassen.

8 Schlussfolgerung und Empfehlungen

Was für eine Einbettung des INNOVA-Prozesses in die Organisationspraxis notwendig ist

Die Erprobung des INNOVA-Prozesses im ursprünglich geplanten Sinn fand nicht im Rahmen des INNOVA-Projekts statt (vgl. Kapitel 8), daher wurde durch das Projektteam in Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden der Projektwerkstatt eine Prozessanleitung entwickelt, um die Erprobung Schritt für Schritt zu unterstützen. Der **INNOVA-Prozess** ist ein konzentriertes Workshopformat, das flexibel etwa bei kurzfristig aufkommenden Themen und überraschenden Ereignissen genutzt werden kann, um prototypische Lösungen zu erarbeiten (vgl. Kapitel 8.7).

Für eine Erprobung wäre es nötig, dass sich eine kleine Gruppe von Initiator*innen mit einer konkreten Idee für eine Erprobung bei zuständigen Vorgesetzten das **Mandat** dafür abholt sowie die **methodische Expertise** zur Durchführung zur Verfügung hat.

Die Erteilung des **Mandats** ist ein sensibler Punkt, da der INNOVA-Prozess (i) von den Ideengeber*innen einige Tage **Arbeitszeit** beansprucht, (ii) er zudem bislang noch nicht erprobt wurde, es also die **Möglichkeit des Scheiterns** gibt, (iii) den Prozess **üblichen Verwaltungsprozessen entgegenläuft**, da er einer Projektgruppe den Raum gibt, bottom-up und experimentell eine Idee zu verfolgen und einen Prototypen zu entwickeln. Kurzum: Die Mandatsgeber*innen (ceteris paribus die Vorgesetzten der Ideengeber*innen) müssen bereit sein, einen Vertrauensvorschuss zu gewähren und durch die Delegation einer wichtigen Aufgabe auch bewusst Kontrolle abgeben. Folgende weitere Überlegungen können zur Einordnung der möglichen Bedenken von Mandatsgeber*innen dienen:

- Der notwendige Aufwand an **Arbeitszeit** war ein intensiv diskutierter Punkt in der Werkstatt (vgl. Kapitel 8) und der Aufwand von 5 Arbeitstagen pro Person in einem Zeitraum von zwei Wochen ist das Resultat einer Kürzung des ursprünglich geplanten Umfangs. Der nun gewählte Arbeitsumfang wurde von den Workshop-Teilnehmenden als realistisch eingeschätzt, sowohl was die Kapazität der Mitarbeitenden angesichts ihrer sonstigen Aufgaben angeht als auch dahingehend, dass mit diesem Aufwand innerhalb von zwei Wochen ein gutes Ergebnis erzielt werden kann.
- Die **Möglichkeit des Scheiterns** sollte als prozessimmanent angesehen werden. Der INNOVA-Prozess soll Experimentieren erlauben und dazu kann auch gehören, dass nach zwei Wochen klar ist, dass das Thema nicht oder nicht zufriedenstellend mithilfe des Prozesses bearbeitet werden kann. Davon abgesehen sollte im Vorfeld geklärt werden, ob das Thema den Kriterien²² entspricht, die für die Themenauswahl festgehalten wurden. Diese Kriterien sollten die Ideengeber*innen in ihrem „Ideen-Pitch“ adressieren, mit dem sie sich an die Mandatsgeber*innen und im weiteren Verlauf auch an potenzielle Mitstreiter*innen richten. Der Umgang mit den Kriterien und die Frage, ob ein Thema den Kriterien entspricht, kann im Vorfeld mit einem*einer INNOVA-Alumni geklärt werden, die den Prozess mitentwickelt haben. Und schließlich kann es hilfreich sein, wenn die Mandatsgeber*innen damit überzeugt werden könnten, dass es bereits erfolgreiche Erprobungen des INNOVA-Prozesses gab, die konkrete Ergebnisse oder Lernen ermöglicht haben. Dieser Punkt ist für den allerersten Fall einer Erprobung kritisch, da noch nicht auf gute Praxis verwiesen werden kann.

²² Der Ausgangspunkt eines INNOVA-Prozesses ist eine für die Organisation relevante Herausforderung, auf die es noch keine zufriedenstellenden Lösungen oder Ergebnisvorschläge gibt. Dabei kann es sich erstens um Herausforderungen handeln, die sich auf das interne Verwaltungshandeln beziehen (z.B. die Lernfähigkeit oder Fehlerfreundlichkeit erhöhen) und deren Bearbeitung die Resilienz und Innovationsfähigkeit der Verwaltung stärken würden. Zweitens kann es um konkrete politische Themen oder Fragestellungen gehen, die von besonderer Bedeutung für gelingende Nachhaltigkeitstransformationen sind.

Gerade hier braucht es innovationsbereite, beherrzte Mandatsgeber*innen, die ihre Hand schützend auf die erste(n) Erprobung(en) legen.

- Der INNOVA-Prozess ist bewusst als Prozess konzipiert, der eine andere Vorgehensweise ermöglicht, als es übliche Abstimmungsprozesse und organisationsinterne Projekte normalerweise vorsehen. Er soll Raum geben für schnelles Handeln, agile und iterative Herangehensweisen sowie für bottom-up-Kreativität. Er sollte als Element der organisationalen Entwicklung gesehen werden und die experimentelle Seite der Organisation stärken. Eine Verwaltung, die sich für die Zukunft aufstellen will, so wurde in diesem Bericht argumentiert, braucht **Ambidextrie** („Beidhändigkeit“), um bewusst das Spannungsfeld zwischen der verlässlichen Bearbeitung von Routineaufgaben und der experimentellen innovativen Herangehensweise an komplexe Fragestellungen austarieren zu können. Es braucht also Führungspersönlichkeiten im Umweltressort, die sich diese Sichtweise zu eigen machen und bewusst die Stärkung experimenteller Vorgehensweisen unterstützen.

Die **methodische Expertise**, d.h. das Wissen, wie der INNOVA-Prozess zu initiieren und durchzuführen ist, kann durch **INNOVA-Alumni** im Umweltressort, die sich dazu bereit erklärt haben, unterstützt werden. Sie sollten die Möglichkeit haben, diese Rolle und den INNOVA-Prozess an sich bekannt zu machen und sie sollten Rückendeckung und Freistellung (in kleinem Umfang) erhalten, um ihre Rolle als INNOVA-Alumni ausfüllen zu können. Zu dieser Rolle gehört, dass sie sich mit anderen Alumni und Unterstützer*innen des INNOVA-Prozesses vernetzen und austauschen, aktiv nach Ideen Ausschau halten, für die der INNOVA-Prozess die adäquate Herangehensweise wären, dass sie Teams motivieren und unterstützen, ihre Ideen zu „pitchen“. Die INNOVA-Alumni können auch in der Durchführung unterstützen, indem sie zum Beispiel geeignete Moderator*innen oder Coaches vermitteln; und sie können im Nachgang eines Prozessdurchlaufs mit Ideen zur Kommunikation der Ergebnisse unterstützen. Insgesamt wurde in der INNOVA-Werkstatt immer wieder hervorgehoben, wie wichtig **Kommunikation und Sprache** für den Prozess beziehungsweise für Veränderungsprozesse generell sind, zum Beispiel um verschiedene Personas (vgl. Kapitel 8.5) zu erreichen und mitzunehmen.

Idealerweise kommt es im Nachgang des INNOVA-Forschungsvorhabens zu einer Erprobung des Prozesses und zu einer Evaluation dieser Erprobung, um gegebenenfalls Anpassungen am Prozess vornehmen zu können.

Um aus Veränderungsprojekten wie INNOVA heraus bleibenden organisationalen Wandel zu erreichen, braucht es weitere Schritte. Eine zunehmende Einbettung des INNOVA-Prozesses in die jeweilige Organisation (**Institutionalisierung**) könnte man an folgenden Merkmalen festmachen und in verschiedene Grade einteilen, die die Organisationsforschung (Randles and Laasch 20216) identifiziert hat:

- Merkmale einer beginnenden Institutionalisierung des Prozesses wären, wenn es mehrere **Erprobungen** gäbe, wenn diese von unterschiedlichen Organisationseinheiten genutzt würden, wobei zumindest je eine aus dem BMUV und eine aus dem UBA heraus initiiert würden.
- Merkmale einer Institutionalisierung wären, wenn die Erprobungen in den Häusern kommuniziert würden und die erarbeiteten Ergebnisse aufgegriffen würden. Weiterhin könnte man von einer Institutionalisierung sprechen, wenn die Erprobungen evaluiert würden und ein **Austausch über den erprobten INNOVA-Prozess und notwendige Anpassungen** entstünde. Der Prozess würde einen breiteren Bekanntheitsgrad im Umweltressort erlangen – auch dies wäre ein Merkmal von Institutionalisierung.

- Die wiederkehrende Nutzung des (angepassten ausgereiften) Prozesses wäre ein Merkmal einer tiefen Institutionalisierung. Die Entstehung von Varianten des Prozesses und deren Nutzung in verschiedenen Teilen der Organisation wäre ein weiteres Merkmal für eine tiefe Institutionalisierung. Der INNOVA-Prozess wäre ein Instrument neben möglichen weiteren, die die Experimentierfähigkeit des Umweltressorts ausmachen und somit seine Ambidextrie stärken würden, neben der verlässlichen Bearbeitung von Routineaufgaben auch komplexe Herausforderungen zu adressieren. Dieser Charakter einer **dauerhaft lernenden Organisation** wäre ein weiteres Merkmal einer tiefen Institutionalisierung.
- Eine vollständige tiefe Institutionalisierung läge dann vor, wenn Mitarbeitende des Umweltressorts in ihrer Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und Stakeholdern in Wirtschaft und Zivilgesellschaft oder in internationalen Organisationen den INNOVA-Prozess zur Anwendung bringen würden oder seinen Nutzen für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen bekannt machen würden („**systemic spill-over**“).

Solche vollständigen Institutionalisierungsprozesse dauern Jahre und es geht nicht bei allen organisationalen Veränderungen darum, dass dieses Ziel immer erreicht wird. Vielmehr geht es darum, dass im Sinne eines „**radikalen Inkrementalismus**“ aus kleinen Experimenten schrittweise Einbettung und Verstetigung entstehen kann. Dafür braucht es zu Beginn die Initiative und den Mut einer kleinen Gruppe, die große Veränderung auch in schwerfälligem organisationalen Umfeld für möglich hält.

Im INNOVA-Projekt ist aus dem Kreis der Werkstatt-Teilnehmenden eine solche Gruppe entstanden. Sie stoßen in ihrer Wahrnehmung, dass andere Vorgehensweisen in der Verwaltung nötig sind, um die aktuellen Herausforderungen zu bearbeiten, auf Resonanz. Dies wurde in den im Umweltressort geführten Interviews deutlich. Die Gruppe sollte daher bei ihren nächsten Schritten, den INNOVA-Prozess in die Erprobung zu bringen, möglichst hochrangige Unterstützung im Umweltressort erhalten.

9 Quellenverzeichnis

- Angeles, L. C., Ngo, V. D. & Greig, Z. (2021). Inert resilience and institutional traps: tackling bureaucratic inertias towards transformative social learning and capacity building for local climate change adaptation. *Planning Theory & Practice*, 22(1), 51–71. <https://doi.org/10.1080/14649357.2021.1875029>
- Ansell, C. (2011). *Pragmatist democracy: Evolutionary learning as public philosophy*. Oxford Academic (online edn. 19.1.2012). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199772438.001.0001>
- Ansell, C., & Geyer, R. (2016). 'Pragmatic complexity' a new foundation for moving beyond 'evidence-based policy making'? *Policy Studies*, 38(2), 149–167. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1219033>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley. (Organization development series).
- Bach, M., Guerniche, D., Thomas, K., Trapp, M., Kubiak, R., Hommen, U., Klein, M., Reichenberger, S., Pires, J. & Preuß, T. (2017). *Bewertung des Eintrags von Pflanzenschutzmitteln in Oberflächengewässern – Run-off, Erosion und Drainage: GERDA – Geobased Runoff, erosion and Drainage risk Assessment for Germany* (Texte 72/2017). UBA - Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/bewertung-des-eintrags-von-pflanzenschutzmitteln-in>
- Bäckstrand, K., & Kronsell, A. (2015). The green state revisited. In Dies. (Hrsg.), *Rethinking the Green State: Environmental governance towards climate and sustainability transitions* (S. 1–23). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315761978>
- BMUB - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. (2016). *Den ökologischen Wandel gestalten – Integriertes Umweltprogramm 2030*. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/2271/dokumente/integriertes_umweltprogramm_2030_bf_0.pdf.
- Bornemann, B. & Christen, M. (2019). Sustainability governance in public administration: Interpreting practical governance arrangements in Swiss cantons. *Environmental Policy and Governance*, 29(3), 159–169. <https://doi.org/10.1002/eet.1840>
- Borrás, S. & Edler, J. (2020). The roles of the state in the governance of socio-technical systems' transformation. *Research Policy*, 49(5), 103971. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103971>
- Borrás, S., Haakonsson, S., Hendriksen, C., Pallesen, T., Taudal Poulsen, R. S. & Somavilla, L. (2021). *Conceptualizing public actors' roles and capacity in the governance of sustainability transitions: A literature review*. Paper for the 12th International Sustainability Transitions Conference (IST), Karlsruhe, Germany, October 5–8.
- Boukamel, O., Emery, Y. & Gieske, H. (2019). Towards an Integrative Framework of Innovation Capacity. *The Innovation Journal*, 24(3), 2–36.
- Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J. & Hekkert, M. P. (2021). Legitimizing transformative government. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 191–205. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.04.004>
- Brandt, T., Wagner, S. & Neumann, D. (2021). Prescriptive analytics in public-sector decision-making: A framework and insights from charging infrastructure planning. *European Journal of Operational Research*, 291(1), 379–393. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.09.034>
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>

- Bundesregierung (2021a). *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021*. <https://www.publikationen-bundesregierung.de/re-source/blob/2277952/1875176/9b7154e5739ecc19a2d1520d2a94a2c3/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-2021-langfassung-download-bpa-data.pdf?download=1>
- Bundesregierung (2021b). *Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit*. (Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP)). <https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/974430/1989762/4fe5f73596ec3ca1f41ff5a190ef1337/2021-12-08-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1>
- Burkart, G. & Runkel, G. (Hrsg.) (2005). *Funktionssysteme der Gesellschaft: Beiträge zur Systemtheorie von Niklas Luhmann*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80782-3>
- Deutscher Bundestag (2018). *Übersicht der Akteure im Bereich Umweltpolitik, Umweltschutz, Biotechnologie*. Wissenschaftliche Dienste (WD 8–3000–002/18). <https://www.bundestag.de/re-source/blob/561810/5c5514ce8afb50e1e5e02c5a6911de3a/wd-8-002-18-pdf-data.pdf>
- de Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Duit, A., Feindt, P. H. & Meadowcroft, J. (2016). Greening Leviathan: The rise of the environmental state? *Environmental Politics*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09644016.2015.1085218>
- Endl, A. (2017). Addressing “Wicked Problems” through Governance for Sustainable Development: A Comparative Analysis of National Mineral Policy Approaches in the European Union. *Sustainability*, 9(10), 1830. <https://doi.org/10.3390/su9101830>
- Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>
- Fischer, C. (2022). *Transformative Umweltpolitik wagen – Gesellschaftliche Unterstützung mobilisieren: Empfehlungen aus der repräsentativen Studie „Umweltbewusstsein in Deutschland 2020.“* UBA - Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/dokumente/policypaper_transformative_umweltpolitik_wagen.pdf
- Flick, U. (2006). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. (4., vollst. überarb. und erw. Neuausg.). Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Fligstein, N. (2011). *Die Architektur der Märkte*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92638-4>
- Frey-Heger, C., Gatzweiler, M. K. & Hinings, C. R. (2022). No End in sight: How regimes form barriers to addressing the wicked problem of displacement. *Organization Studies*, 43(10), 1559–1582. <https://doi.org/10.1177/01708406211044869>
- Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C. R. & Barrett, M. (Hrsg.). (2022). *Digital Transformation and Institutional Theory*. Emerald Publishing Limited. (Research in the Sociology of Organizations). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X202283>
- Gieske, H., van Buuren, A. & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal*, 21(1), 1–27.
- Glemarec, Y. & Puppim de Oliveira, J. A. (2012). The role of the visible hand of public institutions in creating a sustainable future. *Public Administration and Development*, 32(3), 200–214. <https://doi.org/10.1002/pad.1631>

- Greenwood, D. J. (2007). Pragmatic action research. *International Journal of Action Research*, 3(1–2), 131–148. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-412899>
- Grießhammer, R. & Brohmann, B. (2015). *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können: Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel* (UFOPLAN-Vorhaben). UBA - Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/wie-transformationen-gesellschaftliche-innovationen>
- Haddad, C. R., Nakić, V., Bergek, A. & Hellsmark, H. (2022). Transformative innovation policy: A systematic review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 14–40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.03.002>
- Head, B. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hölscher, K., Wittmayer, J. M., Hirschnitz-Garbers, M., Olfert, A., Walther, J., Schiller, G. & Brunnow, B. (2020). Transforming science and society? Methodological lessons from and for transformation research. *Research Evaluation*, 30(1), 73–89. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvaa034>
- Hustedt, T., Wegrich, K., Hammerschmid, G., Heinemann, N., Hildebrandt, T., Hundehege, A., Kupi, M., Lingnau, E., Rabe, D., Thies, M. & Vogt-Hohenlinde, S. (2021). *Studie zu Aufgaben und Organisationsformen von Innovationseinheiten für die Verwaltung (Endbericht)*. Hertie School Centre for Digital Governance. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/2214654/889001135e2bc31169e087926eb-dbb37/2023-08-18-studie-verwaltungsinnovation-final-data.pdf?download=1>.
- Ibold, F., Kühl, S. & Matthiesen, K. (2018). Den Wandel richtig managen. *Harvard Business Manager*, 38–45. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0070-pub-29178312>
- Jackwerth-Rice, T., Böcker, D., Derse, M., Elsebrock, K., Jehnichen, T., Kley, T., Kriegesmann, T., Lerch, C., Hermann, M., Weiß, P. & Wernet M. (2022). Gestaltung einer digitalisierungsförderlichen Unternehmenskultur bei mittelständischen Industrieunternehmen. In V. Nitsch, C. Brandl, R. Häußling, J. Lemm, T. Gries & B. Schmenk (Hrsg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 1* (S. 99–132). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64803-2_4
- Jacob, K. (2018). Shaping System Innovation: Transformative Environmental Policies. In J. Horbach & C. Reif (Hrsg.), *New developments in eco-innovation research* (S. 81–94). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93019-0_4
- Jacob, K. & Ekins, P. (2020). Environmental policy, innovation and transformation: affirmative or disruptive? *Journal of Environmental Policy & Planning*, 22(5), 709–723. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1793745>
- Jacob, K. & Graaf, L. (2020). *Transformative Umweltpolitik: Ansätze zur Förderung gesellschaftlichen Wandels* (Texte 07/2020). UBA - Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformativ-umweltpolitik-ansaeetze>
- Jacob, K., Graaf, L. & Bär, H. (2015). Greening des gesellschaftlichen Wandels. *Ökologisches Wirtschaften*, 30(3), 30–34. <https://doi.org/10.14512/OEW300330>
- Jacob, K., Paulick-Thiel, C., Teebken, J., Veit, S. & Singer-Brodowski, M. (2021a). Change from Within: Exploring Transformative Literacy in Public Administrations to Foster Sustainability Transitions. *Sustainability*, 13(9), 4698. <https://doi.org/10.3390/su13094698>
- Jacob, K., Teebken, J., Paulick-Thiel, C., Walch, B. & Alt, H. (2021b). *Transformation wagen: Entwicklung eines Lernlabors im Umweltressort* (Texte 165/2021). UBA - Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformationen-wagen>

- Kahlenborn, W., Clausen, J., Behrendt, S. & Göll, E. (Hrsg.). (2019). *Auf dem Weg zu einer Green Economy: Wie die sozialökologische Transformation gelingen kann.* (Neue Ökologie, Band 3).
<https://doi.org/10.1515/9783839444931>
- Kahlenborn, W., Hölscher, L. & Weiß, D. (2019). Transformationspfade hin zu einer Green Economy: Den Pfadwechsel gestalten. *Ökologisches Wirtschaften*, 33(4), 37-42. <https://doi.org/10.14512/OEW340437>
- Kattel, R. (2022). *Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis.* UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2022-07).
- Kühl, S. (2015). *Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation.* Campus Verlag.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung.* Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20197-5>
- Kühl, S.; Schmitz, P. (2013): *Organizations. A systems theory approach.* Gower.
- Kuziemski, M. & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications Policy*, 44(6), 101976.
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>
- Leuser, L. & Weiss, D. (2020). *Transformationen kommunizieren: Ein Beitrag zur Umsetzung transformativer Umweltpolitik - Teilbericht im Rahmen des ReFoPlan-Vorhabens „Den ökologischen Wandel gestalten“* (Texte 88/2020). UBA - Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformationen-kommunizieren-ein-beitrag-zur>
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994* (5. Aufl.). Duncker & Humblot. (Schriftenreihe der Hochschule Speyer, 20).
- Luhmann, N. (2021). *Die Grenzen der Verwaltung.* In J. Schmidt & C. Gesigora (Hrsg.), Suhrkamp.
- Mair, J., Gegenhuber, T., Lührs, R. & Thäter, L. (2022). *UpdateDeutschland: Open Social Innovation. Learning Report.* https://updatedeutschland.org/wp-content/uploads/2022/01/HERTIE_Update-Deutschland_Learning-Report.pdf
- Mayne, Q., Jong, J. de & Fernandez-Monge, F. (2020). State capabilities for problem-oriented governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(1), 33–44.
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz023>
- Mayntz, R. (2009). *Über Governance.* Campus.
- Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M. & Beverland, M. B. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124–148.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Palmi, P., Corallo, A., Prete, M. I. & Harris, P. (2021). Balancing exploration and exploitation in public management: Proposal for an organizational model. *Journal of Public Affairs*, 21(3).
<https://doi.org/10.1002/pa.2245>
- Pigott, A. (2018). Imagining socioecological transformation: An analysis of the Welsh Government's policy innovations and orientations to the future. *Elementa: Science of the Anthropocene*, 6(60).
<https://doi.org/10.1525/elementa.315>

- Popa, F., Guillermin, M. & Dedeurwaerdere, T. (2014). A pragmatist approach to transdisciplinarity in sustainability research: From complex systems theory to reflexive science. *Futures*, 65, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.02.002>
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804790758>
- Randles, S. & Laasch, O. (2016). Theorising the Normative Business Model (NMB). *Organization and Environment*, 29, 53–73. <https://doi.org/10.1177/1086026615592934>
- Reisch, L. & Bietz, S. (2015). *Zeit für Nachhaltigkeit – Zeiten der Transformation: Elemente einer Zeitpolitik für die gesellschaftliche Transformation zu nachhaltigeren Lebensstilen* (Texte 68/2014). UBA - Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/zeit-fuer-nachhaltigkeit-zeiten-der-transformation>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. Aufl.). Jossey-Bass.
- Schmid, G. (1970). Niklas Luhmanns funktional-strukturelle Systemtheorie: Eine wissenschaftliche Revolution? *Politische Vierteljahresschrift*, 11(2/3), 186–218. <https://hdl.handle.net/10419/112331>
- Schot, J. & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Sharma, G. D., Yadav, A. & Chopra, R. (2020). Artificial intelligence and effective governance: A review, critique and research agenda. *Sustainable Futures*, 2, 100004. <https://doi.org/10.1016/j.sfsr.2019.100004>
- Sharp, S. & Harrison, T. (2021). *Adaptive bureaucracies: Enabling adaptation in public bureaucracies* (Working paper, 604). ODI Global. <https://odi.org/documents/7719/odi-adaptivebureaucracies.pdf>
- Steurer, R. (2010). Sustainable development as a governance reform agenda: Principles and challenges. In R. Steurer & R. Trattnigg (Hrsg.), *Nachhaltigkeit regieren: Eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und -Praktiken* (S. 33–52). Oekom Verlag.
- Streicher, H. W. (2020). Geeignete Technologien für den Public Sector. In H. W. Streicher (Hrsg.), *Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung* (S. 53–93). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60938-5_3
- Struminska-Kutra, M. (2018). *Democratizing Public Management: Towards Practice-Based Theory*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74591-6>
- Täubner, M. (2022). *Die EU-Regulierung der digitalen Sphäre im Überblick. Brand eins*. <https://www.brand-eins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2022/fuehren/die-eu-regulierung-der-digitalen-sphaere-im-ueberblick>
- Torrens, J., Westman, L., Wolfram, M., Broto, V. C., Barnes, J., Egermann, M., Ehnert, F., Frantzeskaki, N., Fratini, C. F., Håkansson, I., Hölscher, K., Huang, P., Raven, R., Sattlegger, A., Schmidt-Thomé, K., Smeds, E., Vogel, N., Wangel, J., & von Wirth, T. (2021). Advancing urban transitions and transformations research. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 41, 102–105. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.026>
- UBA - Umweltbundesamt (2019). *Position der Kommission Bodenschutz beim Umweltbundesamt (KBU) Oktober 2019: Das Konzept der Ökosystemleistungen – ein Gewinn für den Bodenschutz*. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019_10_16_pp_kbu_oekosystemleistungen_final_online.pdf

- van Buuren, A., Lewis, J. M., Peters, B. G. & Voorberg, W. (2020). Improving public policy and administration: exploring the potential of design. *Policy & Politics*, 48(1), 3–19.
<https://doi.org/10.56687/9781447365952-003>
- Wanzenböck, I., Wesseling, J., Frenken, K., Hekkert, M. & Weber, M. (2020). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space. *Science and Public Policy*, 47(4), 474–489. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027>
- Weber, M., Biegelbauer, P., Brodnik, C., Dachs, B., Dreher, C., Kovac, M., Pulkova, E., Scharf, D. & Schwäbe, C. (2021). *Agilität in der F&I-Politik: Konzept, Definition, Operationalisierung* (Studien zum deutschen Innovationssystem, 8-2021). Expertenkommission Forschung und Innovation.
https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Studien/2021/StuDIS_08_2021.pdf
- Weber, M. & Rohrer, H. (2012). Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change. *Research Policy*, 41(6), 1037–1047. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.10.015>
- Wirtz, B. W. & Schmitt, D. (2015). Open Government: Konzeption und Gestaltung im gesellschaftlichen Diskurs. *Verwaltung und Management*, 21(1), 46–54. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2015-1-46>
- WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*. <https://www.wbgu.de/de/publikationen/publikation/welt-im-wandel-gesellschaftsvertrag-fuer-eine-grosse-transformation>
- Witzel, A. (2000). The Problem-centered Interview. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(1).
<https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>
- Wolff, F., Brohmann, B., Fischer, C., Griebhammer, R., Gsell, M., Heyen, D. A., Jacob, K., Graaf, L., Pregernig, M., Espinosa, C., Potthast, T., Meisch, S., Kerr, M., Richerzhagen, C. & Bauer, S. (2019). *Perspektiven für Umweltpolitik: Ansätze zum Umgang mit neuartigen Herausforderungen* (Synthesebericht: Ufoplan-Vorhaben „Umweltpolitik im 21. Jahrhundert – Ansätze zur Bewältigung neuartiger Herausforderungen“). UBA - Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-08-15_texte_83-2019_upol-21-synthesebericht_0.pdf
- Wolff, F., Heyen, D. A., Brohmann, B., Griebhammer, R., Jacob, K. & Graaf, L. (2018). *Transformative Umweltpolitik: Nachhaltige Entwicklung konsequent fördern und gestalten*. UBA - Umweltbundesamt.
<https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/transformativ-umweltpolitik-nachhaltige-entwicklung-konsequent-foerdern-und-gestalten-bf.pdf>
- Wolff, F., Brohmann, B., Fischer, C., Griebhammer, R., Gsell, M., Heyen, D. A., Jacob, K., Graaf, L., Pregernig, M., Espinosa, C., Potthast, T., Meisch, S., Kerr, M., Richerzhagen, C. & Bauer, S. (2019). *Perspektiven für Umweltpolitik: Ansätze zum Umgang mit neuartigen Herausforderungen* (Texte 83/2019). UBA – Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/perspektiven-fuer-umweltpolitik-ansaezte-umgang>

A Anhang

A.1 Literaturrecherche

Für die im Rahmen der Literaturrecherche durchgeführten Suchen werden nachfolgend die Such-Strings und die jeweilige Untersuchungsfrage vorgestellt.

What are the barriers to establishing such capabilities within administrative organizations of environmental and sustainability policy?

SUBJAREA (soci) AND TITLE-ABS-KEY („sustainability“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainability transition“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainable development“) OR TITLE-ABS-KEY („transformation“) OR KEY („socio-technical change“) AND TITLE-ABS-KEY („public sector organization“) OR TITLE-ABS-KEY („public administrations“) OR TITLE-ABS-KEY („Bureaucracies“) OR TITLE-ABS-KEY-AUTH („public organizations“) AND KEY („barriers“) OR KEY („organizational change“) OR KEY („innovation“) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , „ar“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „re“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „ch“)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , „English“) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , „German“))

SUBJAREA (deci) OR SUBJAREA (busi) AND TITLE-ABS-KEY („sustainability“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainability transition“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainable development“) OR TITLE-ABS-KEY („transformation“) OR KEY („socio-technical change“) AND TITLE-ABS-KEY („public sector organization“) OR TITLE-ABS-KEY („public administrations“) OR TITLE-ABS-KEY („Bureaucracies“) OR TITLE-ABS-KEY-AUTH („public organizations“) AND KEY („barriers“) OR KEY („organizational change“) OR KEY („innovation“) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , „ar“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „re“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „ch“)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , „English“) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , „German“))

What are potential capacities that support public organizations to take a more active role in transformative (environmental and sustainability) policy?

Scopus Such-String: SUBJAREA (soci) AND TITLE-ABS-KEY („sustainability“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainability transition“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainable development“) OR TITLE-ABS-KEY („transformation“) OR TITLE-ABS-KEY („socio-technical change“) AND TITLE-ABS-KEY („public sector organization“) OR TITLE-ABS-KEY („public administrations“) OR TITLE-ABS-KEY („Bureaucracies“) OR TITLE-ABS-KEY-AUTH („public organizations“) AND TITLE-ABS-KEY („capacities“) OR TITLE-ABS-KEY („capabilities“) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , „ar“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „re“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „ch“)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , „English“) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , „German“))

To what extent can digital solutions enable public sector organizations to strengthen their contribution to transformation processes towards sustainable development?

SUBJAREA (soci) AND TITLE-ABS-KEY („sustainability“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainability transition“) OR TITLE-ABS-KEY („sustainable development“) OR TITLE-ABS-KEY („transformation“) OR KEY („socio-technical change“) AND („public sector organization“) OR TITLE-ABS-KEY („public administrations“) OR TITLE-ABS-KEY („Bureaucracies“) OR TITLE-ABS-KEY-AUTH („public organizations“) AND TITLE-ABS-KEY-AUTH („capacities“) OR TITLE-ABS-KEY-AUTH („capabilities“) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , „ar“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „re“) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „ch“)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , „English“) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , „German“))

A.2 Ergebnisse der internationalen Fallrecherche

Tabelle 4 stellt alle recherchierten Fallbeispiele zusammen, die jeweils einer der drei Fähigkeiten einer problemorientierten Governance, also Reflexions-, Kollaborations- und Datenanalysefähigkeit zugeordnet sind.

Tabelle 4: Ergebnisse der internationalen Fallrecherche

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
Reflexion	Adaptation Resource Center (ARC-X) (US)	Interaktives Portal, das Kommunalverwaltungen dabei hilft, Klima- und Umweltveränderungen zu monitoren	Anpassungsstrategie, Fallstudien und Instrumente zu thematischen Schwerpunkten, die veranschaulichen, wie andere Gemeinschaften sich erfolgreich an Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen (auch Risiken) angepasst haben	https://www.epa.gov/arc-x
Reflexion	Climate Assembly (UK)	Die Climate Assembly UK war ein Beratungsgremium, das von sechs Sonderausschüssen des britischen Unterhauses beauftragt wurde zu erörtern, wie das Vereinigte Königreich sein Netto-Null-Ziel für Treibhausgasemissionen erreichen sollte und eine Reihe von Empfehlungen auszusprechen. Sie setzte sich aus 108 zufällig ausgewählten Bürger*innen zusammen.	Ähnlich wie beim frz. Klimarat, allerdings vom House of Commons und zwei Stiftungen initiiert, nicht von der Regierung	https://participedia.net/case/6080
Reflexion	Citizens' Convention on Climate (FR)	Der Bürgerkonvent zum Thema Klima versammelte 150 zufällig ausgewählte Teilnehmer*innen an sieben Wochenenden zwischen Oktober 2019 und Juni 2020. Sie legten Maßnahmen fest, um die Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 40 % zu reduzieren und unterbreiteten diese der französischen Regierung.	Dem Wunsch der Bürger*innen nach mehr Teilhabe bei wichtigen Zukunftsfragen entsprechen Einen komplexen Sachverhalt zügig angehen, mit dem Ziel, robuste Vorschläge zu erhalten (breit legitimiert, durch Expertenwissen*Expertinnenwissen unterstützt und auf rechtliche Machbarkeit hin geprüft).	https://participedia.net/case/6044 ; https://www.conventioncitoyenne-pourleclimat.fr/en/
Reflexion	Electronic Sustainability Impact Assessment (eNAP) (DE)	Im März 2018 wurde eine „elektronische Nachhaltigkeitsfolgenabschätzung“ (eNAP) eingeführt und wird in den Ministerien eingesetzt.	Für alle Regelungsvorhaben der Bundesregierung muss das federführende Ressort gemäß § 44 Absatz 1 Satz 4 der gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesmini-	https://www.enap.bund.de/review

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
		Das neue Programm soll dazu beitragen, die Qualität der Nachhaltigkeitsfolgenabschätzung zu verbessern und vereinfachen.	sterien (GGO) prüfen und in der Begründung zum Regelungsvorhaben darstellen, welche Auswirkungen das Vorhaben auf eine nachhaltige Entwicklung hat. Bezugspunkt für die Prüfung sind die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung, Indikatoren und Ziele der DNS.	
Reflexion	Experimentation Works (EW) (CA)	Baut die Experimentierfähigkeit von Mitarbeiter*innen des öffentlichen Dienstes durch ein einzigartiges „Learning-by-doing“-Modell auf.	Unterstützung einer faktengestützten Entscheidungsfindung und Einführung einer Kultur des rigorosen Experimentierens in der Regierung.	https://oecd-opsi.org/innovations/experimentation-works-ew/
Reflexion	Innovationsbarometer (DE)	Das Innovationsbarometer ist die weltweit erste offizielle Statistik zur Innovation im öffentlichen Sektor (PSI), die jetzt in 5 Ländern implementiert wird und Innovator*rinnen und Entscheidungsträger*innen systematisches Wissen darüber liefert, was Tausende von Innovator*innen „tatsächlich tun“.	Das Barometer unterscheidet sich von den meisten Statistiken, da die Befragten im Wesentlichen Endnutzer*innen sind – öffentliche Innovatoren*Innovatorinnen oder Nicht-Innovatoren*Innovatorinnen, die sich verbessern wollen.	https://oecd-opsi.org/innovations/the-innovation-barometer/ https://www.innovationbarometer.org/
Reflexion	LABcapital: Online-Public-Innovation-Kurs für Beamte (CO)	Der Online-Public-Innovation-Kurs ist eine Initiative von Bogotas Veeduría Distrital zum Kapazitätsaufbau für Beamte*Beamtinnen im Bereich der öffentlichen Innovation. Zu diesem Zweck wurde der Kurs als Mechanismus entwickelt, um Beamte*Beamtinnen von mindestens 16 öffentlichen Ämtern von Bogota in eine Lerngemeinschaft einzubeziehen.	Durch praktische Aktivitäten werden Beamte*Beamtinnen damit beauftragt, die eigene Methodik des Labs, den AEI of Public Innovation, bestehend aus Empathie, Intuition und Aktion, kennenzulernen.	https://oecd-opsi.org/innovations/online-public-innovation-course-for-public-officials-labcapital/ http://labcapital.veedurriadistrital.gov.co/
Reflexion	Local Data Action Solutions Initiative (LDA-SI) / Projekt: Local 2030 (SDSN)	Bibliothek mit Fallstudien und technischem Wissen, die dokumentiert, wie die SDGs auf Stadt- und regionaler Ebene umgesetzt und überwacht werden können	Local 2030 unterstützt subnationale Akteure*Akteurinnen bei der Umsetzung der SDGs durch lokales Monitoring, zugleich soll das „Leave No One Behind“-Prinzip (LNOB) gefördert werden.	https://www.local2030.org/library/view/181

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
Reflexion	Public Engagement on Landscape and Ecosystem Futures (Scotland)	Dieses Projekt ist der schottische Teil eines Programms zur Einbeziehung der Öffentlichkeit, das sich mit dem klimabedingten Landschaftswandel und den Auswirkungen auf Ökosysteme und Lebensqualität im gesamten Vereinigten Königreich befasst. Öffentliche Workshops wurden in den Regionen Nairn und Machars abgehalten.	Entwicklung des Konzepts der mit dem Landschaftscharakter und den Landschaftsqualitäten verbundenen Ökosystemleistungen. Entwicklung einer Methode, mit der die Auswirkungen des Landschaftswandels auf die Ökosystemleistungen besser gemessen und erfasst werden können. Erprobung dieses Ansatzes in zwei Gemeinden unter besonderer Berücksichtigung des klimabedingten Landschaftswandels.	https://participedia.net/case/5697
Reflexion	Reproducible Analytical Pipelines (UK)	Das Projekt „Reproducible Analytical Pipelines“ ist eine Zusammenarbeit mehrerer britischer Regierungsstellen mit dem Ziel, die Art und Weise, wie statistische Veröffentlichungen erstellt werden, zu revolutionieren.	Durch den Einsatz von Open-Source-Software können Statistiken schneller und mit automatischer Qualitätskontrolle erstellt werden, so dass sie leichter reproduziert und weitergegeben werden können.	https://oecd-opsi.org/innovations/open-innovation-team-2/
Reflexion	Umweltverträglichkeitsprüfungen (UVP) und Bauleitplanung (BLP) (EU)	Informationsportal zu UVP-pflichtigen Zulassungsverfahren von unterschiedlichen Behörden zu u.a. Verfahrensstand, Auslegungs- und Erörterungsterminen, UVP-Bericht, ggf. weiteren Berichten, Empfehlungen und anschließender Entscheidung	Das UVP-Portal informiert über laufende Verfahren mit Umweltverträglichkeitsprüfungen. Die Einrichtung von UVP-Portalen ist in allen europäischen Mitgliedstaaten nach EU-Recht vorgegeben. Ziel ist es, der betroffenen und sonstigen Öffentlichkeit den Zugang zu Informationen und eine Beteiligung an den UVP-Verfahren zu erleichtern.	https://www.uvp-verbund.de/startseite
Kollaboration	Accelerate (Estonia)	Entwicklung von Lösungen und radikalen Innovationen für „wicked problems“, die der private Sektor allein nicht lösen kann und die gleichzeitig eng auf die tatsächlichen Bedarfe ausgerichtet sind	Definition von Missionen und Entwicklung von „game-changing solutions“ Steigerung der Innovationsfähigkeit einer demokratischen Regierung und ihrer Verwaltung Vernetzung estnischer Ministerien, die an der Lösungsfindung interessiert sind	https://oecd-opsi.org/innovations/accelerate-estonia/
Kollaboration	Amtszeit der Nationalen Kommission für nachhaltige Entwicklung (Finnland)	Entkopplung von Amtszeit der nationalen Kommission für nachhaltige Entwicklung von der Amtszeit der Regierung	So soll sichergestellt werden, dass die Aufgaben der Kommission nicht zu sehr an Regierungsprogramme	OECD iLibrary Policy Coherence for Sustainable Development 2017:

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
Kollaboration	Cross-KIC Circular Economy in the Western Balkans: Systems and stakeholders mapping for policy engagement (Innovationsportfolio im Westbalkan)	Ein besseres Verständnis der Ökosysteme ist in den westlichen Balkanländern erforderlich, wo die Regierungen vor der Herausforderung stehen, sich inmitten der EU-Erweiterungsdiskussionen an den europäischen Green Deal und die Kreislaufwirtschaft anzupassen.	gebunden sind und dass sie sich mit wichtigen langfristigen Fragen der nachhaltigen Entwicklung befassen kann. Ziel ist es einerseits, das System und die für die Kreislaufwirtschaft relevanten Akteure*Akteurinnen durch Kartierungen im Westbalkan zu verstehen und andererseits mit Verwaltungsbehörden und Akteuren*Akteurinnen in der gesamten Region aktiv zusammenzuarbeiten.	Eradicating Poverty and Promoting Prosperity (oecd-ilibrary.org) https://oecd-opsi.org/innovations/cross-kic-circular-economy-western-balkans
Kollaboration	DECIDIM (z.B. US, FR, NO, FI)	Digitale Plattform für Bürgerbeteiligung (Open source software)	Hilft Bürger*innen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen, sich auf jeder Ebene demokratisch zu organisieren. Bereits weit verbreitet, zum Beispiel: New York, Helsinki, Einige französische und norwegische Städte: https://decidim.org/usedby/	https://decidim.org/
Kollaboration	Digitalrat (DE)	Im neuen Digitalrat arbeiten unabhängige Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft zusammen. Mit ihrer Erfahrung decken sie das gesamte Spektrum der Digitalszene ab: Frauen wie Männer, Wissenschaftler*innen und „Macher*innen“, Start-up-Gründer*innen und etablierte Unternehmer*innen. Sie alle stehen für Praxiserfahrung und Innovation.	Expertengremium zur Beratung der Bundesregierung in Bezug auf Fragen des digitalen Wandels (ähnliches Modell auch in Schweden)	https://www.bundesregie-rung.de/breg-de/themen/digitalisierung/der-digitalrat-experten-die-uns-antreiben-1504866
Kollaboration	Digital Service for Germany GmbH (DE)	Der DigitalService4Germany entwickelt digitale Lösungen für und mit der Bundesverwaltung (BRD hält 100% Anteile der GmbH).	Dienstleistungen des Bundes sollten für alle Menschen genauso einfach zu erreichen und bedienen sein wie andere digitale Produkte, die in Beruf und Alltag regelmäßig genutzt werden.	https://digitalservice4germany.org/

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
		Bringt Teams mit Kompetenzen in Softwareentwicklung, Design und Produktmanagement mit der Bundesverwaltung zusammen.	Deshalb stehen die Nutzerinnen und Nutzer mit ihren Bedürfnissen bei unserer Produktentwicklung konsequent im Mittelpunkt.	
Kollaboration	GovTech: Using technology to support the Sustainable Development Goals (Portugal)	GovTech ist ein öffentlicher portugiesischer Wettbewerb, bei dem innovative Produkte und Dienstleistungen von Start-ups ausgezeichnet werden, die in mindestens eines der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) einzahlen.	Belohnung von Start-ups und Innovationen für Produkte und Dienstleistungen, die in die SDGs einzahlen, Förderung des portugiesischen Start-up-Ecosystems	
Kollaboration	Lightning Lab GovTech (NZ)	Zweijähriges Regierungsprogramm mit 10 bis 12 Projekten, deren Lösungen in der Eigentümerschaft der Regierung selbst bleiben	Problemlösungsfähigkeit der Regierung selbst steigern durch Adaption von Innovationsmethoden auf Regierungsprojekte Ministerien befähigen, innovative, effiziente und wirksame Lösungen für komplexe Probleme zu finden, die auf Bürgerbedarfe zugeschnitten sind	https://oecd-opsi.org/innovations/lightning-lab-govtech/
Kollaboration	Municipal Management Portal (Kommunalverwaltungsportal, AR)	Das Municipal Management Portal ist eine Online-Plattform für Praktiker*innen der Kommunalpolitik, um Fachwissen zu sammeln und auszutauschen und kollaborative Netzwerke in Argentinien und international aufzubauen.	Das Portal ist nicht nur durch neue Technologieanwendungen innovativ, sondern auch, weil es ein neues konzeptionelles Verständnis der argentinischen Kommunalverwaltung als offen, professionalisiert und dynamisch widerspiegelt.	https://oecd-opsi.org/innovations/municipal-management-portal/
Kollaboration	Open Innovation Team (UK)	Das Open Innovation Team wurde von einem Regierungsbeamten gegründet, um die Zusammenarbeit zwischen politischen Entscheidungsträgern und Wissenschaftlern zu vertiefen. Politische Entscheidungsträger aus allen Bereichen der Regierung wenden sich an das Team, um Beweise, Analysen, neue Ideen oder Herausforderungen von außen zu erhalten.	Vertiefung der Zusammenarbeit zwischen politischen Entscheidungsträgern und externen Experten.	https://oecd-opsi.org/innovations/open-innovation-team-2/
Kollaboration	Remote work and people in government (Heimarbeit und Menschen in	Die Regierungen haben aufgrund von COVID19 zunehmend Heimarbeit eingeführt.	Das Hauptziel des Projekts ist die Verbesserung des Wohlbefindens der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.	https://oecd-opsi.org/innovations/remote-work-

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
	der Verwaltung (AU)	Bisher gab es keine vergleichende Bewertung, wie sich Telearbeit auf den öffentlichen Sektor ausgewirkt hat.	Ziel ist es, durch die Verbesserung der Motivation, Leistung und Effektivität der öffentlichen Bediensteten zur Schaffung eines effizienteren öffentlichen Dienstes beizutragen.	<u>and-people-in-government/</u>
Kollaboration	Tech4Germany Fellowship (als Bestandteil des DigitalService4Germany) (DE)	Tech4Germany macht die Vorteile moderner Produktentwicklung in konkreten Digitalvorhaben erlebbar. Dafür werden Talente und Experten*Expertinnen aus den Bereichen Produkt, Design und Engineering für drei Monate mit Digitalisierungsmacher*innen aus Bundesbehörden zusammengebracht.	In interdisziplinären Teams entwickeln sie mit agilen und nutzerzentrierten Methoden ein tiefes Problem- und Nutzerverständnis und erstellen innerhalb von drei Monaten prototypische Software-Produkte.	<u>https://digitalservice.bund.de/fellowships</u>
Kollaboration	Roundtable on the Research & Practice of Women's Participation & Leadership in Climate Solutions (CA)	Eine eintägige Veranstaltung, die ein breites Publikum von Diskussionsteilnehmern zu einer Rundtischdiskussion über den Stand der Beteiligung von Frauen am Dialog über den Klimawandel, an der Verwaltung und an der Entscheidungsfindung zusammenbringt.	Frauen sind von den Auswirkungen des Klimawandels stärker betroffen, doch sind sie bei der Entwicklung von Lösungen nach wie vor in der Minderheit. Dieser Runde Tisch wurde von der Umweltfakultät der Simon Fraser Universität einberufen, um die folgenden Fragen zu diskutieren und hoffentlich zu beantworten.	<u>https://participedia.net/case/5321</u>
Kollaboration	SPIILNO – digitale Demokratieplattformen für Bürger, Organisationen und staatliche Institutionen (DE)	SPIILNO ist eine partizipative Plattform für digitale Demokratie für Bürger*innen, Organisationen und Kommunalverwaltungen.	Die Plattform SPIILNO ermöglicht einen bilateralen Dialog zwischen der Stadtverwaltung der Stadt und ihren Einwohnern*Einwohnerinnen. Bürger*innen veröffentlichen Ideen, nehmen an Wettbewerben, öffentlichen Konsultationen, Debatten teil und setzen gemeinsame Projekte in bequemer und zugänglicher Form um.	<u>https://oecd-opsi.org/innovations/spilno-digital-democracy-platforms-for-citizens-organizations-and-government-institutions/</u>
Kollaboration	Taiwan und Pol.is (Taiwan)	Taiwan ist ein digitales Tool und ein (teils digitaler, teils analoger) Prozess für Bürger*innen- und Stakeholder-Partizipation in politischen und regulatorischen Entscheidungen und policy making.	Bürger*innenbeteiligung mittels digitaler Tools, Erzeugen von Konsensus und Verständigung unter Bürgern*Bürgerinnen und Stakeholdern zu strittigen Themen	<u>https://www.youtube.com/watch?v=hEZQWFMipZ8</u> ; <u>https://fosteringinnovation.de/digitale-demokratie-</u>

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
Kollaboration	Work4Germany Fellowship (als Bestandteil des DigitalService4Germany) (DE)	Work4Germany bringt methodenstarke Transformations-Experten*Expertinnen aus der Privatwirtschaft mit Vorreitern*Vorreiterinnen der Bundesministerien zusammen.	Experten*Expertinnen für Transformation und neue Arbeit, die die Bundesverwaltung bei ihren Herausforderungen in der Arbeit am digitalen Wandel methodenstark unterstützen.	<u>europa-kann-von-taiwan-lernen/</u> <u>https://digitalservice.bund.de/fellowships</u>
Datenanalyse	Algorithmic register Amsterdam (NL)	Expertpertinen*Expertinnen für Transformation und neue Arbeit, die die Bundesverwaltung bei ihren Herausforderungen in der Arbeit am digitalen Wandel methodenstark unterstützen	Über das Register können Sie sich mit den schnellen Übersichten über die algorithmischen Systeme der Stadt vertraut machen oder deren detailliertere Informationen auf der Grundlage Ihrer eigenen Interessen prüfen. Sie können auch Feedback geben und so an der Entwicklung von auf den Menschen ausgerichteten Algorithmen in Amsterdam mitwirken	<u>https://algorithmicregister.amsterdam.nl/en/ai-register/</u>
Datenanalyse	Brazilian Open Data Policy (BR)	Die brasilianische „Open-Data“-Politik legt Prozesse und Verantwortlichkeiten fest, damit die föderale Exekutive Daten in einer systematischen, geplanten, nachhaltigen und widerstandsfähigen Art und Weise öffnet, die einen radikalen Wandel in der Politik überleben kann.	Offene Daten in einer systematischen, geplanten, nachhaltigen und belastbaren Weise, die einen radikalen Wandel in der Politik überstehen kann	<u>https://oecd-opsi.org/innovations/brazilian-open-data-policy/</u>
Datenanalyse	EnviroAtlas (US)	Web-basiertes Tool, das der breiten Öffentlichkeit Karten und Daten zu regionalen Ökosystemen, Gesundheitseffekten, Schadstoffbelastungen, demografischen, klimatischen, wirtschaftlichen, landwirtschaftlichen Strukturen und Prognosen zur Verfügung stellt	Ermächtigung von Bürger*innen durch Expertenwissen*Expertinnenwissen Unterstützung der Zivilgesellschaft bei der Bewertung von Planungs- und Politikvorhaben hinsichtlich der lokalen Umwelt und Gesundheit	<u>https://www.epa.gov/enviroatlas</u>
Datenanalyse	Community Multiscale Air Quality Modelling System (AirNOW) (US)	Open Source Datenbank für Monitoring und Bekämpfung von Luft-, Wasser- und Bodenbelastung	Nutzer*innen können anhand der Auswertungen der Daten zur Luftqualität Vorhersagen einsehen. Die Daten und Vorhersagen werden der breiten Öffentlichkeit über ein Online-Tool	<u>https://www.airnow.gov/</u>

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
			(https://www.airnow.gov) zur Verfügung gestellt, welches umfangreiche Suchmöglichkeiten und interaktive Karten bietet.	
Datenanalyse	Contracts for Data Collaboration (C4DC) (international)	Die Absicht dieser Initiative ist es, effektivere und effizientere Wege des Zugangs, der gemeinsamen Nutzung und der Verwendung von Daten für öffentliche Problemlösungen und nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.	C4DC zielt darauf ab, das Vertrauen, die Transparenz und die Verantwortlichkeit von branchenübergreifenden Datenkooperationen zu stärken.	https://contractsfordatacollaboration.org
Datenanalyse	EPA Nitrogen and Phosphorus Pollution Data Access Tool (NPDAT) (US)	Das EPA Nitrogen and Phosphorus Pollution Data Access Tool (NPDAT) ist ein webbasiertes Datentool, das Bundesstaaten dabei unterstützen soll, wirksame Strategien zur Reduzierung der Stickstoff- und Phosphorbelastung zu entwickeln.	Beispielsweise können bundesstaatliche Behörden die Phosphorbelastung in Gewässern untersuchen, visualisieren und diese für Schutzmaßnahmen priorisieren.	https://www.epa.gov/waterdata/epa-nitrogen-and-phosphorus-pollution-data-access-tool
Datenanalyse	Government's „Drivers for change cards“ (FI)	Die „Drivers for Change“-Karten (Szenariotechnik) der finnischen Regierung zeigen die wichtigsten Veränderungen und Unsicherheiten im Kontext von Nachhaltigkeits- und Umweltthemen auf.	Die Karten geben Entscheidungsträger*innen und Bürger*innen einen Ausblick auf die wichtigsten Veränderungen und Unsicherheiten der Zukunft. Sie bilden auch die Grundlage für die künftigen Gutachten der Ministerien.	https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160244/J_14c_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Datenanalyse	How's My Waterway (US)	How's My Waterway wurde entwickelt, um der breiten Öffentlichkeit Informationen über den Zustand ihrer lokalen Gewässer bereitzustellen, basierend auf Daten, die Bundesstaaten, Bundes-, Stammes-, lokale Behörden und andere der EPA zur Verfügung gestellt haben.	Über das Tool wird der Bevölkerung leicht zugänglich und verständlich ein Bild der Wasserqualität auf Gemeinde-, Landes- oder Bundesebene vermittelt.	https://www.epa.gov/water-data/how-s-my-waterway
Datenanalyse	Natural Environment Valuation Online Tool NEVO (UK)	Das Tool führt explizite (lokale) Daten zusammen, um Einblicke in die integrierten Zusammenhänge zwischen Klimawandel, Landnutzungsänderung,	Benutzer*innen können Informationen zu einer Reihe von Ökosystemleistungen einsehen (u.a. Landwirtschaft, Wald und Holzproduktion Treibhausgasemissionen)	https://sweep.ac.uk/portfolios/natural-environment-valuation

Fähigkeiten	Titel	Kurzbeschreibung	Zweck der Maßnahme	Quelle
		Ökosystemleistungsflüssen und ökonomischen Aspekten zu geben.	nen, Biodiversität), sodass Auswirkungen unterschiedlicher Landnutzungsmöglichkeiten und Raumplanungsentscheidungen auf diverse Ökosystemdienstleistungen bis 2030 geplant werden können.	<u>valuation-online-tool-nevo/</u>
Datenanalyse	Nature Map (international)	Die Nature Map ist eine interaktive globale Karte der Biodiversität, der Kohlenstoffspeicherung und der sauberen Wasserversorgung.	Web-basiertes Tool, um Länder dabei zu unterstützen, Natur und Klima in die Politikgestaltung zu integrieren und naturbasierte Lösungen zu fördern.	<u>https://natu-remap.earth/</u>
Datenanalyse	StreamCat und LakeCat (US)	Datensets, die jeweils 300 bzw. 600 Variablen für fast 380.000 Seen und 2,65 Millionen Fließgewässer erfassen.	Die EPA verwendet diese (und andere) Datensets, um die Zustände von Ökosystemen zu ermitteln, Schutz- und Renaturierungsmaßnahmen zu planen und zu priorisieren und die Auswirkungen menschlicher Einflüsse sowie des Klimawandels zu verstehen.	<u>https://www.epa.gov/national-aquatic-resource-surveys/streamcat-dataset-0</u>
Datenanalyse	UN Biodiversity Lab (UNBL)	Das UN Biodiversity Lab veröffentlicht Geodaten über ein kostenloses, cloudbasiertes Tool, um die Natur in den Mittelpunkt für Maßnahmen in Bezug auf nachhaltige Entwicklungs- und Umweltpolitik zu stellen.	Die Mission des Labs in drei Schritten: (1) den Zugang zu Geodaten und Analysewerkzeugen als globales öffentliches Gut zu demokratisieren, (2) Entscheidungsträger*innen dabei zu unterstützen, Geodaten für Erkenntnisse, Prioritätensetzung und Umsetzung zu nutzen und (3) die Akteure*Akteurinnen zu befähigen, Geodaten für die Überwachung und Berichterstattung zu verwenden	<u>http://dev.unbio-diversitylab.org/</u>

A.3 Internationale Fallbeispiele für innovatives Regierungs- und Verwaltungshandeln

Dieses Kapitel stellt internationale Fallbeispiele für ein potenziell besonders innovatives Regierungs- und Verwaltungshandeln im Kontext der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik vor. Jedes Fallbeispiel wird dabei hinsichtlich seines Innovationspotenzials diskutiert, wobei fünf Kriterien herangezogen wurden (vgl. Kapitel 4.2).

A.3.1 Beschleunigung des Regierungs- und Verwaltungshandeln

Quelle: <https://oecd-opsi.org/innovations/lightning-lab-govtech/>

1) Informationen zum Fall „Lightning Lab GovTech“ (Neuseeland)²³

Das Fallbeispiel beschreibt ein zweijähriges Programm der neuseeländischen Regierung, das darauf ausgerichtet ist, in dreimonatigen Projekten innovative Lösungen (Produkte, Dienstleistungen) zu entwickeln, die gezielt auf die Bedürfnisse von Bürger*innen bzw. Nutzer*innen ausgerichtet sind und zur Lösung konkreter Probleme des öffentlichen Sektors beitragen sollen. Das Programm deckt dabei gezielt auch die Bedarfe von Minderheiten, wie zum Beispiel den neuseeländischen Ureinwohnern, ab.

Das Programm verfolgt drei Ziele: (1) das Regierungs- und Verwaltungshandeln zu beschleunigen, (2) die Problemlösungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken, um leichter Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln und (3) das Vertrauen der Bürger*innen in einen integrativen und nachhaltig arbeitenden öffentlichen Sektor zu stärken.

Im Vergleich zu ähnlichen Beschleunigerprogrammen wird dieses Programm als einzigartig beschrieben, weil die Lösungen von den Regierungsbehörden selbst entwickelt werden und nicht von Start-up-Unternehmen wie in anderen Programmen. Außerdem zeichnet sich das Programm dadurch aus, dass die Lösungen im Eigentum der Regierung verbleiben.

Zu den bisher entwickelten Lösungen zählen beispielsweise eine Technologie, um Lecks in lokalen Wasseranlagen zu erkennen oder ein Verfahren, um die Arbeiten privater Dienstleister dahingehend zu bewerten, inwiefern sie das Wohlbefinden und die Werte von Gemeinschaften berücksichtigen bzw. einen Beitrag leisten, die Abfallwirtschaft nachhaltiger und menschlicher zu organisieren.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Das Programm wurde von „Creative HQ“ initiiert. Hierbei handelt es sich um eine gemeinnützige und vom Stadtrat in Wellington kontrollierte Organisation, die zum Beispiel zusammen mit Bürger*innen, Behörden oder Gründer*innen innovative Lösungen für Probleme öffentlicher Verwaltungen erarbeitet. Verschiedene Verwaltungsorganisationen (Ministerien, Behörden) auf nationaler sowie kommunaler Ebene werden dabei in die Entwicklung von Lösungen eingebunden.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

Agiles Arbeiten: Das Programm ist insofern innovativ, als es Prinzipien von Agilität und Design Thinking für die Realisierung von Regierungsprojekten adaptiert. Das bedeutet, der gesamte Ar-

²³ Das Konzept „GovTech“ wird vom Bennett Institut in einer Studie aus dem Jahr 2019 näher beschrieben. Es nennt das neuseeländische Programm als eines von weltweit drei Programmen zur Beschleunigung der Regierungsarbeit, s.: [https://www.bennettinstitute.cam.ac.uk/media/uploads/files/Thinking about Govtech Jan 2019 online.pdf](https://www.bennettinstitute.cam.ac.uk/media/uploads/files/Thinking%20about%20Govtech%20Jan%202019%20online.pdf).

beitsprozess bis zur Lösungsfindung wird in den sechs nachfolgend dargestellten Schritten zerlegt, den sogenannten „Sprints“. Diese werden dann von Projektteams aus drei bis fünf Mitgliedern umgesetzt.

- ▶ Problem umfassend verstehen (Discovery Sprint)
- ▶ Konzept mit Nutzer*innen und Geldgeber*innen validieren (Sell Sprint)
- ▶ Gemeinsam eine zweckmäßige Lösung entwickeln (Design Sprint)
- ▶ Mit der Lösung experimentieren und durch Iterationen weiterentwickeln (MVP-Sprint²⁴)
- ▶ Planen, wie die Lösung skaliert werden kann (Scale Sprint)
- ▶ Finanzielle Tragfähigkeit sicherstellen, Investitionsplan (Investment Case Sprint)

Bei diesem Programm handelt es sich um ein anspruchsvolles Qualifizierungsprogramm, weil von den involvierten Regierungsmitarbeiter*innen ein hohes Maß an „Learning-by-Doing“ erwartet wird.

Verknüpftes Arbeiten: Für die Lösungsfindung werden Projektteams gebildet, die sich aus Regierungsmitarbeiter*innen sowie Vertreter*innen des Privatsektors und der betroffenen Kommune zusammensetzen. Das Programm bindet damit explizit auch die Bürger*innen in die Lösungsfindung ein. Durch die hohe Heterogenität der Projektteams sollen gezielt unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven in die Lösungsfindung einfließen. Zudem soll auch die Demografie berücksichtigt werden, die für die Lösungsfindung notwendig ist.

Jedes Projektteam wird von einem Gremium von Interessenvertretern* Interessenvertreterinnen unterstützt, das sich aus relevanten Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen verschiedener Sektoren zusammensetzt. Hierdurch werden weiteren Stakeholder-Perspektiven in die Projektarbeit eingebunden.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Das Programm liefert Vorgehensweisen und Erfahrungen, um das Regierungs- und Verwaltungshandeln stärker nach den Prinzipien und Methoden von Agilität und Design Thinking zu organisieren. Die Adaption eines solchen Programms könnte einen Beitrag leisten, leichter und schneller zu innovativen, wirksamen und sozial akzeptierten Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme zu gelangen.

Ein solches Programm könnte Verknüpfungen des Umweltressorts mit Akteuren*Akteurinnen aus dem öffentlichen und privaten Sektor sowie Kommunen und Bürger*innen stärken, indem die Projektteams aus Vertreter*innen nationaler und lokaler Behörden, Nichtregierungsorganisationen, Start-ups oder Repräsentant*innen des Privatsektors bzw. der Zivilgesellschaft zusammengesetzt werden.

Die Einbindung von Randgruppen oder Minderheiten in der Projektarbeit könnte zugleich die Inklusion des Regierungs- und Verwaltungshandeln stärken.

²⁴ Ein Minimum Viable Product, wörtlich ein „minimal brauchbares oder existenzfähiges Produkt“, ist die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, die dazu dient, möglichst schnell aus Nutzerfeedback zu lernen und so Fehlentwicklungen an den Anforderungen der Nutzer vorbei zu verhindern (Quelle: Wikipedia).

Kritische Bewertung

- ▶ Auch wenn das Programm gezielt einen „Culture Change across the public sector“ anstrebt, bleibt offen, inwiefern die Arbeitsabläufe in den Ministerien oder Behörden selbst verändert werden, denn die Lösungsfindung wird weitestgehend extern organisiert. Die erlernten Prozesse und Methoden könnten aber Vorbild und Schablone für Tätigkeitsfelder der Verwaltung sein.
- ▶ Besonders kritisch anzumerken ist, dass das Programm zusätzliche Eigenmittel (ca. \$ 50.000), zum Beispiel von Beratungsdienstleistern* Beratungsdienstleisterinnen erhält, um den Projektteams zusätzliche technische Expertise zur Verfügung zu stellen, die Kosten für das Programm zu reduzieren und damit das finanzielle Risiko des öffentlichen Sektors für Innovationen zu senken. Es bleibt in diesem Zusammenhang daher unklar, inwieweit die Lösungen tatsächlich im Eigentum der öffentlichen Hand bleiben.

A.3.2 Einbindung lokaler Bedürfnisse in die Politikgestaltung

Quelle: <https://participedia.net/case/5697>

1) Informationen zum Fall „Public Engagement on Landscape and Ecosystem Futures“ (Schottland)

Dieses Projekt ist der schottische Teil eines britischen Programms, das sich mit dem klimabedingten Landschaftswandel und dessen Auswirkungen auf die Ökosysteme und die Lebensqualität im gesamten Vereinigten Königreich befasst. Es zielt darauf ab, in Kommunen ein stärkeres Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass die Folgen des Klimawandels kaum noch abzuwenden sind.

Das Programm zielt darauf ab, die kommunalen Bedürfnisse stärker in politische Strategiebildungs- und Entscheidungsprozesse der Regierung und Verwaltung einzubinden, um die Akzeptanz politischer Entscheidungen zu steigern und das Konfliktpotenzial für politische Maßnahmen zu minimieren.

Hierfür wurde unter Workshop-basierter Beteiligung der Öffentlichkeit in den zwei Regionen Nairn und Machars eine Methode entwickelt und erprobt, wie die Auswirkungen des Landschaftswandels auf die Ökosystemleistungen vor Ort gemessen und erfasst werden können. Hieraus können dann politische Maßnahmen abgeleitet werden, die wirksam sind und leichter von den Kommunen akzeptiert werden.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Zu den relevanten Organisationen zählt zunächst „NatureScot“ mit seinem Sitz in Inverness. Es handelt sich um eine Behörde, die finanzielle Mittel von der Regierung erhält und die schottische Regierung hinsichtlich der Bewahrung der Natur und des Naturerbes des Landes berät und dabei unterstützt, indem sie bspw. Naturschutzgebiete selbst verwaltet.²⁵

Diese Organisation ist allerdings nur indirekt in den Fall eingebunden, denn sie beauftragt zwei auf Umweltfragen spezialisierte private Dienstleister, nämlich Land Use Consultants (LUC) und Small Town and Rural Development Group (STAR). „NatureScot“ nimmt daher eher die Rolle als Auftraggeber ein.

Der Dienstleister „STAR“ ist dafür zuständig, sogenannte „Climate Change Panel Meetings“ zu organisieren und diese zusammen mit einem repräsentativen Querschnitt aus beiden Kommunen durchzuführen.

Gefördert wird dieses Beteiligungsformat durch das Programm „Sciencewise“²⁶ der britischen Regierung, das von „UK Research and Innovation“ geführt und verwaltet wird.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

Das Projekt macht die Auswirkungen des Klimawandels auf die Regionen deutlich, wie zum Beispiel der Anstieg des Meeresspiegels, Sturmfluten, Überschwemmungen entlang von Flüssen und Bächen oder Anpassungen der Landwirtschaft. Das Projekt macht außerdem transparent, inwiefern die Ökosystemdienstleistungen in den Regionen, wie zum Beispiel Erholung, Tourismus, Bildung, Wildtiere oder Spiritualität, durch diese Veränderungen betroffen sind.

Es sind dabei in erster Linie die Dienstleister, die zusammen mit den Kommunen die Umweltveränderungen analysieren und ableiten, welche Handlungsbedarfe sich hieraus für die Politik ergeben.

²⁵ <https://www.nature.scot/>

²⁶ <https://participedia.net/case/5666>

Organisationales Lernen und agiles Arbeiten: Dieses Beteiligungsformat könnte das Lernen und die Agilität der Verwaltungsorganisation stärken, weil lokal ausgearbeitete Lösungsvorschläge direkt in politische Strategiebildungs- und Entscheidungsprozesse der Verwaltungsorganisation einfließen können. Das Lernen bezieht sich hier auf neue Strategien der Verwaltungsorganisation sowie auf neue Wertevorstellungen in den Kommunen, weil diese ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickeln sollen, dass die Folgen des Klimawandels kaum noch abzuwenden sind. Agilität meint hier, besser und schneller auf lokale Bedürfnisse reagieren zu können.

Im Zusammenhang mit agilem Arbeiten sollen Kommunen außerdem ermuntert werden, eine aktivere Rolle darin zu spielen, die Folgen des klimabedingten Wandels ihrer Umwelt selbst zu bewältigen, geeignete Lösungen zu entwickeln und dabei potenziell konfligierende Interessen, zum Beispiel was die Landnutzung anbelangt, auszutarieren. Die Kommunen werden also ermuntert, als Partner in der Politikgestaltung aufzutreten und selbst geeignete Lösungsvorschläge auszuarbeiten.

Beidhändiges Arbeiten: Auch die Verwaltungsorganisationen könnten hierdurch innovativer werden, indem sie ihre eigenen Strategiebildungs- und Entscheidungsprozesse um zusätzliche Impulse und Einschätzungen von außen, zum Beispiel Küstenmanagementplan, Kommunalentwicklungspläne, Wald- und Forstwirtschaftsstrategien, Hochwasserschutzstrategien anreichert. Dies könnte das Ausarbeiten auch potenziell radikaler Lösungsvorschläge stärken, wie sich Kommunen besser an den Klimawandel anpassen können, was eine neue Logik der Politikgestaltung impliziert.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Für das Umweltressort könnte ein solches Beteiligungsformat einen Beitrag leisten, die eigenen Strategien und Politikmaßnahmen nachhaltiger und sozial gerechter zu gestalten. Diese könnten nämlich gezielter auf konkrete Ökosystemdienstleistungen ausgerichtet werden, welche in den Regionen und Kommunen vor Ort durch Klimaveränderungen bedroht sind. Dies dürfte die Wirksamkeit und Akzeptanz solcher Maßnahmen stärken.

Durch die Einbindung eines repräsentativen Querschnitts der kommunalen Bevölkerung in die Projektarbeit, der auf Geschlecht, Alter, Wohnort, Interessen und Organisation basiert und je Region ca. 20 bis 25 Teilnehmer*innen umfasst, werden die politischen Entscheidungs- und Strategiebildungsprozesse sozial gerechter organisiert. Dies dürfte insbesondere die Akzeptanz von Politikmaßnahmen stärken.

Kritische Bewertung

- ▶ Ähnlich wie im ersten Fall bleibt auch hier fraglich, inwiefern dieses Beteiligungsformat das Verwaltungshandeln selbst erneuert, weil der Großteil der Arbeiten offenbar von externen Dienstleistern übernommen wird.
- ▶ Im Unterschied zum ersten Fall fallen hier offenbar auch die Qualifizierungsbedarfe geringer aus, weil ein Großteil der Kompetenzen, die für das Design und die Durchführung des Beteiligungsprozesses nötig sind, bei Dienstleistern aufgebaut werden. Es könnte daher ein transformativer Ansatz sein, solche Kompetenzen stärker in der Verwaltung selbst aufzubauen.

A.3.3 Öffentlicher Wettbewerb um nachhaltige Lösungen

Quelle: <https://oecd-opsi.org/innovations/govtech/>

1) Informationen zum Fall: „GovTech: Using technology to support the Sustainable Development Goals“ (Portugal)

Das Fallbeispiel beschreibt eine Initiative, die von der portugiesischen Agentur für Verwaltungsmodernisierung (AMA) und dem Camões-Institut entwickelt wurde. Die Initiative zielt darauf ab, öffentliche Abstimmungsprozesse auf der Basis der Blockchain-Technologie zu pilotieren, die potenziell auch für andere Zwecke eingesetzt werden kann, wo Investoren und eine breite Öffentlichkeit zum Beispiel über neue Ideen, Strategien oder Politikmaßnahmen abstimmen sollen.

Die Maßnahme zielt darauf ab, (1) innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu fördern, (2) gezielt Start-up-Unternehmen zu belohnen, ihre Aktivitäten auf solche Innovationen auszurichten, (3) dabei zugleich das portugiesische Start-up-Ecosystem zu stärken und (4) öffentliche Abstimmungsprozesse mit Hilfe der Blockchain-Technologie zu erproben.

Bei der Initiative handelt es sich um einen öffentlichen Wettbewerb unter Start-ups, der erstmalig im Jahr 2018 durchgeführt wurde. 1.744 Teilnehmer*innen wählten dabei unter insgesamt 113 Vorschlägen, die zum Wettbewerb zugelassen wurden, ihre Favoriten. In der letzten Runde nominierte schließlich eine Jury sechs Gewinnerprojekte.

Prämiert wurde beispielsweise der Vorschlag, Mehrzweck-Teams aus mobilen Forstrobotern einzusetzen, um Wälder zu entbuschen oder Brandschneisen zu legen. Dies reduziert die Gefahr von Waldbränden, steigert die Effizienz der Waldbewirtschaftung und senkt die körperliche Belastung von Waldarbeiter*innen.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Bei der **AMA** handelt es sich um eine öffentliche Einrichtung zur Förderung der Verwaltungsmodernisierung. Das **Camões-Institut** ist eine Einrichtung des Außenministeriums, die die internationale Zusammenarbeit koordiniert und die 2030-Agenda für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen überwacht.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

Verknüpftes Arbeiten: Die Teilnehmer*innen der Abstimmung wählen aus einem Kreis von Start-up-Unternehmen aus, welche innovative und nachhaltige Produkt- oder Dienstleistungs-idee ausgezeichnet werden soll. Hierfür melden sie sich auf einer Plattform an und treffen ihre Wahl, indem sie „GovTechs“ quasi als virtuelle Währung investieren. Das Verfahren verknüpft daher die Innovationskraft von Start-up-Unternehmen mit den Bedarfen der Gesellschaft nach nachhaltigen Lösungen.

Digitalisiertes Arbeiten: Das Verfahren pilotiert und erprobt Blockchain als alternative Abstimmungstechnologie. Zudem wurde dieser Abstimmungsprozesse auch als Anreiz verwendet, für die Online-Authentifizierungen die digitale Bürgerkarte Portugals²⁷ zu verwenden. Es ist denkbar, dass Regierung und Verwaltung diese Technologie einsetzen könnten, um konkrete Vorschläge für Politikmaßnahmen durch eine breite Öffentlichkeit auf einer vermeintlich sicheren Plattform bewerten zu lassen.

Die Fallbeschreibung nennt drei Erfolgsfaktoren für die Organisation eines solchen Blockchain-vermittelten Abstimmungsprozesses: (1) eine landesweite Kommunikationsstrategie, um eine breite Teilnehmerzahl zu generieren und die Teilnahmebedingungen sowie den Ablauf des

²⁷ Näheres zum „Digital Mobile Key“: <https://oecd-opsi.org/innovations/digital-mobile-key/>

Wettbewerbs transparent zu machen, (2) eine starke politische Unterstützung, um die nötigen Gelder, aber auch Experten*Expertinnen zu gewinnen, die den Prozess designen und umsetzen, (3) geeignete Partnerschaften, um Investoren oder Experten*Expertinnen wie zum Beispiel Plattformentwickler*innen zu gewinnen, öffentliche Verwaltungen einzubinden und frühzeitig die Start-up-Community anzusprechen.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Dieser Fall könnte als Inspiration dienen, wie Verwaltungsorganisationen innerhalb der deutschen Start-up-Community das Bewusstsein für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen fördern und Nachhaltigkeit stärker in den Geschäftsmodellen der Gründer*innen zu verankern. Die vorgestellten Produkt- und Geschäftsideen sollten dabei nachweisbar nachhaltig sein und dies zum Beispiel anhand von Prototypen aufzeigen.

Für Verwaltungsorganisationen könnten solche Initiativen außerdem einen weiteren Hebel darstellen, um schnell zu umsetzbaren Lösungen für konkrete Probleme in Regionen oder Kommunen zu gelangen. Mit diesem innovativen Verfahren könnten umweltpolitische Verwaltungsorganisationen außerdem einen Beitrag leisten, zusätzliche öffentliche Abstimmungsprozesse anzustoßen und mit Hilfe digitaler Technologien zu realisieren. Hierdurch würden dann Modelle für eine stärkere Einbindung der Gesellschaft in das Regierungs- und Verwaltungshandeln erprobt.

Kritische Bewertung

- ▶ Die Initiative war auch ein Lernprojekt für die portugiesische Regierung, öffentliche Abstimmungen zukünftig per Blockchain zu organisieren. Es bleibt allerdings eine technische Herausforderung, die Blockchain-Technologie für diese Zwecke zu verwenden. Es wäre noch zu prüfen, inwiefern öffentliche Abstimmungsprozesse damit tatsächlich transparenter und sicher gestaltet werden können.
- ▶ Es müsste außerdem geprüft werden, inwiefern die SDGs aufgrund ihrer hohen Abstraktheit tatsächlich als Bewertungsmaßstab herangezogen werden, um wirklich nachhaltige Lösungen zu identifizieren. In diesem Fallbeispiel waren die SDGs nämlich für die Auswahl möglicher Lösungsanbieter maßgeblich.
- ▶ Es bleibt fraglich, inwiefern das hierfür nötige Know-how, das zum Beispiel für das Design, die Implementierung und die Durchführung des digitalen Abstimmungsprozesses nötig ist, in der Verwaltung aufgebaut werden sollte.

A.3.4 Langzeit-„Monitoring“ für nachhaltige Flächennutzung

Quellen: a) <https://www.leep.exeter.ac.uk/nevo/?x=570475&y=536791&z=0>; b) <https://www.gov.uk/government/publications/enca-featured-tools-for-assessing-natural-capital-and-environmental-valuation/enabling-a-natural-capital-approach-tool-summaries#natural-environment-valuation-online-nevo>

1) Informationen zum Fall: „Natural Environment Valuation Online Tool (NEVO)“ (England)

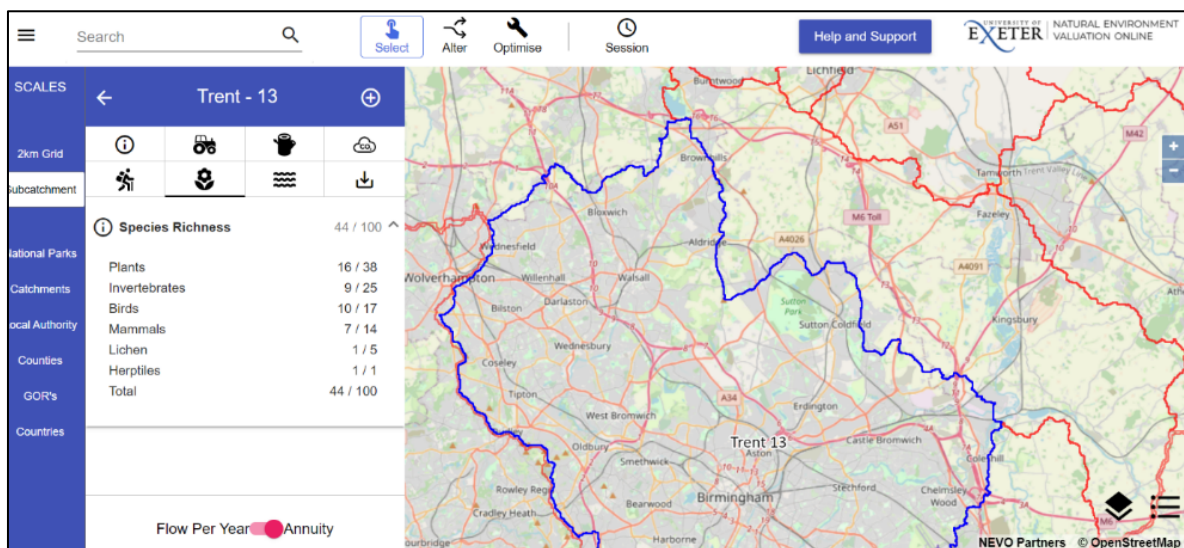
Dieser Fall schildert das Beispiel des Tools „Natural Environment Valuation Online“ (NEVO).²⁸ Hierbei handelt es sich um eine Web-Anwendung, die von der Universität Exeter in Kooperation mit dem „Department for Environment, Food and Rural Affairs“ (DEFRA) entwickelt worden ist.

Die Anwendung ist kostenlos und zielt darauf ab, der breiten Öffentlichkeit eine Datenbank zur Verfügung zu stellen, mit der untersucht und abgeschätzt werden kann, wie sich die Bewirtschaftung der Natur auf Veränderungen von Ökosystemleistungen (Umweltbundesamt 2019) in den Bereichen Landwirtschaft, Erholung, Forstwirtschaft, Kohlenstoffemissionen, biologische Vielfalt sowie Wassermenge und -qualität in England und Wales auswirkt.

Die Anwendung soll damit primär die Vorteile einer bestehenden und veränderten Landnutzung visualisieren, quantifizieren und Vorhersagen treffen. Durch diese Monitoring-Funktion kann die Anwendung einen Beitrag zu einer nachhaltigen Landnutzung leisten.

Es kann beispielsweise aufzeigen, wie Ökosystemleistungen sich verändern, wenn sich landwirtschaftliche Preise in einem Gebiet verändern oder welcher Standort der Flächennutzung besonders gut geeignet ist.

Abbildung 10: Einblick in das NEVO-Tool



Quelle: Open Street Map

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Das britische „Department for Environment, Food and Rural Affairs“ (DEFRA), das den Aufbau, die Entwicklung und die Finanzierung des NEVO-Projekts unterstützt, ist unter anderem für den Umweltschutz, die ländliche und nachhaltige Entwicklung sowie bestimmte Aspekte des

²⁸ www.leep.exeter.ac.uk/nevo/?x=401700&y=295367&z=5

Tierschutzes zuständig. Die Arbeiten des Ministeriums sind dabei auf die folgenden Schwerpunkte ausgerichtet:

- ▶ Verbesserung der Umweltqualität
- ▶ Wirtschaftliche Förderung der Kommunen im ländlichen Bereich
- ▶ Erhalt der Artenvielfalt,
- ▶ Landschaftsschutz,
- ▶ Förderung der Nachhaltigkeit im Agrar- und Lebensmittelsektor.

Entwickelt wurde das NEVO vom „Land, Environment, Economics and Policy Institute“ (LEEP) der University of Exeter. Das LEEP erforscht gesellschaftliche Problemlagen, wie zum Beispiel die Auswirkungen des Klimawandels, Bedrohungen wie Ernährungssicherheit, Armut und verminderte Verfügbarkeit von sauberem Wasser. Das Institut möchte Führungskräfte, Unternehmen und Gemeinden dabei unterstützen, diesen Herausforderungen zu begegnen, indem es die natürliche Umwelt in den Mittelpunkt von Entscheidungsprozessen rückt.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

Digitalisieren: NEVO eröffnet der breiten Öffentlichkeit einen umfassenden und visuellen Einblick in die Zusammenhänge von Klimawandel, Flächennutzungsänderung, Ökosystemleistungen und ökonomischen Aspekte. Damit kann das Tool auf lokaler Ebene angewendet werden, um das Verständnis der Beziehungen zwischen der Biodiversität (Artenvielfalt²⁹) und dem Zustand des Lebensraums zu verbessern.

Die Anwendung macht somit in erster Linie einen Vorschlag, die nachhaltige Flächennutzung auch langfristig zu überwachen und negative Auswirkungen der Flächennutzung abzuwenden. Es könnte damit auch von Verwaltungsorganisationen genutzt werden, zum Beispiel ihre eigenen Strategien vor dem Hintergrund modellierter Zukunftsszenarien zu hinterfragen.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Der Fall zeigt exemplarisch die Potenziale von Digitalisierung für ein zeitgemäßes Verwaltungshandeln. Das Tool könnte Verwaltungsorganisationen in die Lage versetzen, die Nachhaltigkeit der Flächennutzung langfristig zu überwachen. Es liefert einen Überblick über nachteilige Wirkungen der Flächennutzung für die Umwelt und ermöglicht auf der gesellschaftspolitischen Ebene prospektives Handeln für einen besseren Umweltschutz.

Auf der Ebene der Verwaltungsorganisationen könnte ein solches Tool genutzt werden, um das Langzeit-Monitoring der Flächennutzung zu stärken (WBGU, 2011). Mit einem solchen Tool könnten Entscheidungen zu flächenbezogenen Fragestellungen erleichtert und zukunftsfähige Strategien und Zielkataloge formuliert werden, weil Umweltveränderungen und Wertveränderungen lokaler Ökosystemleistungen besser antizipiert werden können.

Mit der Bereitstellung solcher Tools für die breite Öffentlichkeit könnten die Verwaltungsorganisationen durch höhere Transparenz lokaler Umweltdaten eine aktivere Rolle spielen, das öffentliche Bewusstsein für eine nachhaltige Flächennutzung sowie das Risikobewusstsein im Kontext des Klimawandels zu schärfen.³⁰

²⁹ Artenverteilung meint hierbei: geschätzte Anzahl der vorhandenen Arten, siehe: <https://ecosystemsknowledge.net/NEVO>

³⁰ Eine ähnliche Funktion könnten das „Climate Change Adaptation Resource Center“ (ARC-X) der US-Umweltschutzbehörde sowie das „Biodiversity Lab“ der Vereinten Nationen spielen, die hier allerdings nicht näher vorgestellt werden.

Kritische Bewertung

- Es bleibt fraglich, inwiefern eine solche Anwendung das Langzeit-Monitoring der Flächen-nutzung tatsächlich stärken und inwiefern die darin modellierten Szenarien auch für die Ausarbeitung besserer umweltpolitischer Maßnahmen und Strategien genutzt werden können. Die Komplexität der Anwendung erforderte in der Verwaltung umfassende Schulungen der Nutzer und neue Datenkompetenzen. Zudem müssten solche datenbasierten Modelle und Szenarien von Umweltveränderungen organisatorisch in den Dialog mit der Öffentlichkeit verankert werden, um in der Politikgestaltung wirksam zu werden.

A.3.5 Datengestützter Input für lokale politische Entscheidungen

Quellen: <https://oecd-opsi.org/innovations/cbs-statistics-netherlands-urban-data-centres/>; <https://www.cbs.nl/en-gb/onze-diensten/urban-data-centres>; <https://www.cbs.nl/en-gb/dossier/regional-statistics/cbs-urban-data-centres-substance-and-added-value>

1) Informationen zum Fall „CBS Statistics Netherlands Urban Data Centres“ (Niederlande)

Dieser Fall beschreibt das Konzept der „Urban Data Centres“, das die niederländische nationale Statistikbehörde „CBS Statistics Netherlands“ entwickelt hat. Diese Zentren zielen darauf ab, eine sachliche, datengestützte Grundlage für politische Entscheidungsfindung zu schaffen und Einsparpotenziale in kommunalen Haushalten zu realisieren.

Die „Urban Data Centres“ sollen Städten und Kommunen den Zugang zu unterschiedlichen nationalen, von „CBS Statistics Netherlands“ erhobenen Daten (z.B. aus Befragungen, administrative Daten und Big Data) ermöglichen, um diese dann mit kommunalen Daten kombinieren und für lokale politische Entscheidungsprozesse verwenden zu können. Die „Urban Data Centres“ setzen daher enge und maßgeschneiderte Kooperation zwischen „CBS Statistics Netherlands“ und den eingebundenen Städten bzw. Kommunen voraus.

Das Konzept für die „Urban Data Centres“ wurde im August 2016 entworfen. Im September 2016 wurde das erste „Urban Data Centre“ der Niederlande in Eindhoven eröffnet. Seither wurden zwölf weitere „Urban Data Centres“ aufgebaut. Im Jahr 2018 wurde das erste „Provincial Data Center“ gegründet.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Die „Urban Data Centres“ sind eine direkte Kooperation zwischen „CBS Statistics Netherlands“ und den Stadt- bzw. Kommunalverwaltungen von Den Haag, Eindhoven, Friesland, Groningen, Heerlen, Kempen gemeenten, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Limburg, Noord-Brabant, Schagen, Veenendaal, Venlo und Zwolle. Zudem kooperiert die Initiative mit der Wissenschaft, der Privatwirtschaft sowie den Vereinten Nationen und dem „World Council on City Data“ (WCCD).

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

Agiles Arbeiten: Bei der Umsetzung nutzen „CBS Statistics Netherlands“ und die Kommunen bzw. Städte das Konzept des „Time-Boxing“, das im Projektmanagement oder auch in Design Thinking-Prozessen eingesetzt wird. Dabei soll innerhalb von nur sechs bis acht Wochen ein offizieller Start der „Urban Data Centres“ inkl. eines konkreten Arbeitsplans vorbereitet sein und schon erste Forschungsergebnisse vorliegen.

Verknüpftes Arbeiten: Die Kernkompetenzen von „CBS Statistics Netherlands“, zum Beispiel in den Bereichen Dateninfrastruktur, -verarbeitung und -schutz, werden mit kommunalpolitischen Fragestellungen und Expertisen verknüpft, indem einerseits (neue) Datenquellen für politische Entscheidungsfindung auf lokaler Ebene eingesetzt und andererseits lokale Implikationen gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen offengelegt werden. Auf diese Weise können lokale Behörden, Unternehmen und Institutionen ihr Verständnis für die tatsächlichen Entwicklungen in ihrer Gemeinde verbessern und nationale Daten können um die lokale Dimension ergänzt werden.

Organisationales Lernen: Städte und Kommunen lernen, Daten in größerem Maßstab in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren und dafür auch die notwendigen personellen und infrastrukturellen Voraussetzungen zu schaffen.

Digitalisiertes Arbeiten: Die vermehrte Nutzung von Daten innerhalb von Kommunen und Städten geht notwendigerweise mit einer zunehmenden Digitalisierung einher. Dies bietet die

Chance, Verwaltungshandeln auf lokaler Ebene nicht nur stärker datengetrieben auszurichten, sondern auch grundsätzlich digitaler zu gestalten.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Dieser Fall zeigt eine innovative Möglichkeit auf, Kommunen und Städten aggregierte Daten zugänglich zu machen und damit der Lokalpolitik eine evidenzbasierte Grundlage für ihre Entscheidungsfindung zu liefern. Gleichzeitig profitiert die nationale Ebene vom direkten Austausch mit der lokalen Ebene und kann somit nationale Beobachtungen mit der lokalen Dimension abgleichen bzw. anreichern. Die „Urban Data Centres“ bilden dabei die Schnittstelle zwischen nationaler und lokaler Ebene.

Mit den „Urban Data Centres“ wird eine Schnittstelle zwischen politischen Ebenen geschaffen, um intensiver miteinander kommunizieren bzw. kooperieren zu können. Verwaltungsorganisationen auf lokaler Ebene erhalten nicht nur neuen inhaltlichen Input, sondern lernen auch auf methodischer Seite, mit diesem Input umzugehen. Zudem wird die wichtige Rolle von Kommunen und Städten in der praktischen Implementierung der nachhaltigen Entwicklung betont.

Kritische Bewertung

- ▶ Auch wenn Daten für eine evidenzbasierte Politik notwendig sind, wird in den Beschreibungen der „Urban Data Centres“ nicht darauf eingegangen, wie genau diese Daten in das lokale Verwaltungshandeln einfließen. Es kann – entgegen dem eingängigen Slogan „bessere Daten, bessere Städte, besseres Leben“ – nicht davon ausgegangen werden, dass verbesserter Dateninput automatisch zu besserer Lokalpolitik führt.
- ▶ Je nach lokalem Kontext und finanzieller Situation sind die „Urban Data Centres“ unterschiedlich ausgestaltet. Grundsätzlich ist eine enge Kooperation zwischen „CBS Statistics Netherlands“ und den Kommunen bzw. Städten angestrebt, jedoch wird aus den Beschreibungen der involvierten Akteure* Akteurinnen nicht klar, wie sich die Zuständigkeiten genau aufteilen. Es besteht beispielsweise die Gefahr, dass Daten ohne einen inhaltlichen und methodischen Austausch lediglich von CBS an die Kommunen bzw. Städte fließen.
- ▶ Die „Urban Data Centres“ wurden mit agilen Methoden innerhalb sehr kurzer Zeiträume eingerichtet. Es ist jedoch unklar, wie und in welchen Zeiträumen die Integration der „Urban Data Centres“ mit allen relevanten Stellen lokaler Verwaltungsorganisationen abläuft. Je nach Affinität zum Umgang mit Daten könnte nur ein kleiner Teil der Lokalverwaltung mit den „Urban Data Centres“ interagieren, während der Rest unbeteiligt bleibt.

A.3.6 Themenbezogene Partnerschaften als Innovationsplattformen

Quelle: <https://oecd-opsi.org/innovations/city-deal-approach-sustainable-urban-innovation/>

1) Informationen zum Fall „City Deal approach to sustainable urban innovation“ (Niederlande)

Dieser Fall beschreibt eine Kollaborationsplattform („City Deal“), die niederländische Städte gegründet haben, um komplexe Probleme, die sich quer durch die Gesellschaft ziehen, anzugehen. Dazu wird ein spezifisches Problem definiert, für das private und staatliche Akteure* Akteurinnen gemeinsam in einem ko-kreativen Kollaborationsprozess Lösungen entwickeln.

Da es für einzelne Städte schwierig ist, vielfältige Partner zu komplexen Themengebieten zusammenzubringen, wurde eine Vermittlungsagentur gegründet, die als Broker zwischen den Stakeholdern agiert. Durch den ständigen Dialog mit Städten und Ministerien werden Themen für mögliche Deals angesprochen.

Der Fall ist in mehreren Facetten innovativ:

- ▶ Er führt zur Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen von Städteverwaltungen, Gemeinden und Behörden, wo dies sonst nicht der Fall wäre. Um Innovation, Wachstum und Wandel voranzutreiben, kamen Stakeholder aus der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik zusammen.
- ▶ Beamte des Innenministeriums übernahmen die Broker-Rolle und gründeten hierzu eine eigene Agentur, die durch ihre neue Rolle neue Arbeitsweisen forderte.
- ▶ Entwickelt wurden neue Arbeitsweisen, die themengebunden sind und auf einem holistischen Problemverständnis aufbauten. Dabei wurden außerdem Methoden des Design Thinking, Kreativitätstechniken und Transitionstheorien einbezogen.
- ▶ Die City Deals selber sind auch ein Ort des Experimentierens.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Das Programm wurde von Städten aus initiiert. Verschiedene Verwaltungsorganisationen (Ministerien, Behörden) auf nationaler sowie kommunaler Ebene werden dabei in die Entwicklung von Lösungen eingebunden.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

Agiles Arbeiten: Das Programm ist insofern innovativ, als dass es Prinzipien des Design Thinking sowie systemische Ansätze wie Theorien und Methoden des Transformationsmanagements anwendet, um spezifische und komplexe gesellschaftliche Probleme zu lösen.

Verknüpftes Arbeiten: Durch die City Deals werden Akteure* Akteurinnen, die sonst so nicht zusammengearbeitet hätten, zusammengebracht. Das beinhaltet unterschiedliche Verwaltungsebenen und Regierungsinstitutionen sowie Firmen und gesellschaftliche Organisationen.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Das Fallbeispiel könnte auf die Situation des UBA angepasst werden. Ein Vorschlag hierzu wäre die Gründung eines ‚UBA-Innovation-Brokers‘, der anhand von ko-kreativen Prozessen, zum Beispiel offenen Themengespräche, zu denen relevante Firmen, Regierungsinstitutionen und gesellschaftliche Akteure* Akteurinnen eingeladen werden, holistische Sichtweisen eines vom UBA identifizierten Problems entwickelt. In einem zweiten Schritt könnte der Broker die wichtigsten Stakeholder zusammenbringen in einer thematischen ‚Innovation Plattform‘, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die dann auch gemeinsam umgesetzt werden.

Kritische Bewertung

- Die Entwicklung eines Innovation-Brokers und einer Innovationsplattform ist ressourcenintensiv. Die einbezogenen Mitarbeiter*innen brauchen eine Weiterbildung bezüglich Transitionen, Transitionsmanagement und Design Thinking sowie in ko-kreativen Methoden und der Lenkung ko-kreativer Prozesse. Neue Formen der Zusammenarbeit fordern auch neue oder angepasste Methoden der Kommunikation mit neuen Arten von Partnern.

A.3.7 Kulturwandel im öffentlichen Dienst durch individuelle ‚Change Agents‘

Quelle: <https://oecd-opsi.org/innovations/canada-beyond-150-policy-for-a-diverse-and-inclusive-future/>

1) Informationen zum Fall „Canada beyond 150“ (Kanada)

Das Fallbeispiel beschreibt ein einjähriges Programm der kanadischen Regierung, das einen kulturellen Wandel hin zu einem offeneren und innovativeren öffentlichen Dienst förderte. Dazu wurden neu eingestellte Beamte aus allen Bereichen der föderalen Regierung in einem einjährigen Qualifizierungsprogramm zu individuellen ‚Change Agents‘ ausgebildet, um danach diese neuen Impulse in ihren jeweiligen Institutionen zu streuen.

Das Qualifizierungsprogramm, das die ausgewählten Beamten in Teilzeit besuchten, beruhte auf einem umfassenden Lehrplan für die berufliche Entwicklung, der den Schwerpunkt auf die Entwicklung offener Strategien und innovativer Methoden legte. Das Programm basierte auf der Annahme, dass Diversität und Inklusion bessere und innovativere Methoden ermöglichen, aussagekräftigere Analysen hervorbringen und zu besseren Ergebnissen und größerem Wohlstand für alle führen. Daher war die Auswahl einer vielfältigen und diversen Kohorte von neu eingestellten Beamten, die sowohl engagiert als auch ehrgeizig sind, von zentraler Bedeutung; hierfür wurden neue Screening-Techniken entwickelt.

Die Programmteilnehmer*innen lernten Methoden der Vorausschau und des Design Thinking. Darauf aufbauend arbeiteten sie gemeinsam mit diversen Partnern innerhalb und außerhalb des föderalen öffentlichen Dienstes politische Analysen und Policy-Vorschläge aus. Danach trugen sie das Neugelernte in ihre diversen Institutionen und wandten es in vielfältigen Arbeitsbereichen an.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Um die neuen Impulse möglichst breit zu streuen, wurden Beamte*Beamtinnen aus allen Bereichen des föderalen Regierungssystems ausgewählt.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

In diesem Projekt kommt der Impuls zu einem Kulturwandel aus der Institution selbst. Durch die eigene Ausarbeitung des Qualifizierungsprogramms könnte der Wandel auf UBA-spezifische Charakteristiken eingehen oder auf die vom UBA gewünschten Handlungsformate fokussiert werden.

Organisationales Lernen: Durch die gezielte Förderung von engagierten und ehrgeizigen neuen Mitarbeiter*innen aus diversen Tätigkeitsbereichen können Möglichkeiten geschaffen werden, innerhalb der Organisation selbst etablierte Arbeitsabläufe, Strategien und Normen zu hinterfragen und ggf. anzupassen, zu verbessern oder transparenter zu machen.

Agiles Arbeiten: Das Qualifizierungsprogramm ermöglichte eine institutsinterne, strukturierte Weiterbildung, die gleichzeitig den Teilnehmenden einen sicheren Experimentierraum bot, um Methoden wie Foresight, (Policy-)Analyse oder Zusammenarbeit mit externen Partnern auszuprobieren und an ihre Bedürfnisse anzupassen. Die Einbettung dieser Fähigkeiten in diversen Verwaltungseinheiten kann die Organisation befähigen, agiler zu werden.

Beidhändiges Arbeiten: Während des Programms lernten und experimentierten die Teilnehmer*innen mit Design Thinking und innovativen Methoden und Instrumenten zur Ko-Kreation. Zusammen mit einem breiten und vielfältigen Spektrum von institutsinternen und -externen Partnern entwickelten sie in ko-kreativen Prozessen innovative Ideen für zukünftige Policy-Ge-

staltung. Die Weiterentwicklung dieser Prozesse und ihre Einbettung in die Arbeitsweise der Organisation kann die Wissensgewinnung und Policy-Gestaltung verbessern und Räume schaffen, in denen auch disruptive Ideen entwickelt werden.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Der Fall illustriert, wie ein gewünschter Kulturwandel hin zu offeneren und agileren Denk- und Arbeitsweisen von innerhalb einer Organisation aus initiiert, institutionalisiert und skaliert werden kann. Durch die Schöpfung eines fortlaufenden Qualifizierungsprogramms werden neue Mitarbeiter*innen befähigt, selbst innovativ und agil zu handeln. Die Auswahl von Teilnehmer*innen aus allen Bereichen der Organisation ermöglicht die Streuung von innovativen Ideen und Praktiken durch die Organisation hinweg. Ein fortlaufendes Programm (das Beispielprogramm lief nur ein Jahr) würde eine jährlich ansteigende Zahl von agil denkenden Mitarbeiter*innen hervorbringen.

Das Qualifizierungsprogramm beinhaltet auch ein neues Arbeitszeitmodell mit der Teilzeitarbeit der Programmteilnehmer*innen während der einjährigen Weiterbildung.

Kritische Bewertung

- Neben der Weiterbildung der Mitarbeiter*innen in agilen Denkweisen ist die Frage, wie die neuen innovativen Ideen oder Vorschläge dann in die administrative Struktur der Organisation eingebaut werden. Dazu könnte man zum Beispiel ein Gremium bilden, um Vorschläge zu prüfen.

A.3.8 UpdateDeutschland: „Open Social Innovation“ für innovativen Verwaltungswandel

Quellen: <https://updatedeutschland.org/>; <https://updatedeutschland.org/wp-content/uploads/2022/01/HERTIE-Update-Deutschland-Learning-Report.pdf>; <https://www.youtube.com/watch?v=wSgl7jnedIc>; Interviews mit Vertreter*innen aus Project Together und der Bertelsmann Stiftung

1) Informationen zum Fall „UpdateDeutschland“

Das Projekt „UpdateDeutschland“ zielte darauf ab, die Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft zu fördern. Dabei wurden Innovationen von Bürger*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft mit der Umsetzungskraft der staatlichen Institutionen unterstützt und getestet. Darüber hinaus wurde die „Open Social Innovation“-Methode als Lösungsansatz erprobt, um Ansätze für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu entwickeln.

Die Vorgehensweise von UpdateDeutschland war in drei Phasen unterteilt. In der *ersten* Phase reichen Teilnehmer*innen (Einzelpersonen, Initiativen oder Organisationen) per Online-Formular die von ihnen identifizierten gesellschaftlichen Herausforderungen und Lösungsansätze ein, die anschließend von der Initiative „Project together“ konsolidiert wurden.

Die *zweite* Projektphase bildete der 48-stündige Hackathon (Sprint). Hier wurden Lösungsansätze und Herausforderungen vorgestellt, weiterentwickelt und potenzielle Projektpartner*innen kontaktiert. Zwar arbeiteten die Teams selbstständig, ihnen standen aber Teilnehmer*innen mit „Mentoren*Mentorinnen-Rolle“ und Teilnehmer*innen mit „Experten*Expertinnen-Rolle“ zur Verfügung, die bei der Erarbeitung von Lösungen unterstützen. Die Ergebnisse des Sprints wurden am Schluss als Kurzvideo auf Devpost.com vorgestellt.

In der *dritten* Projektphase wurden ausgewählte Lösungsansätze in einer viermonatigen Umsetzungsphase getestet und pilotiert. Von den 440 auf Devpost präsentierten Lösungsansätzen wurden 330 für das Umsetzungsprogramm ausgewählt.

Insgesamt nahmen an dem 48-stündigen Hackathon 4.400 Teilnehmer*innen aus ganz Deutschland teil. Daraus ergaben sich 581 Herausforderungen zu sechs Themenbereichen, die entweder durch Bürger*innen (28%), die öffentliche Verwaltung (37%, bestehend aus verschiedenen Verwaltungsebenen von Kommunen bis Bund), den privaten Sektor (30%, z.B. privatwirtschaftliche Unternehmen, Stiftungen oder zivilgesellschaftliche Initiativen) oder die Wissenschaft (5%, Hochschulen, Universitäten oder Forschungsinstitute) eingereicht wurden.

UpdateDeutschland wurde mit Hilfe der Bertelsmann Stiftung, der Robert Bosch Stiftung GmbH und der Stiftung Mercator finanziert. ProjectTogether stellte darüber hinaus Engagement-Stipendien für einzelne Projekte nach dem 48-h-Sprint zur Verfügung.

2) Einbezogene Verwaltungsorganisation(en)

Initiiert wurde das Projekt UpdateDeutschland von der gemeinnützigen Organisation „ProjectTogether“ und dem Impact-Tech-Hub „N3xtcoder“ aus Berlin unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzleramts. Prinzipiell stand es allen Verwaltungseinheiten in Deutschland offen, sich an UpdateDeutschland zu beteiligen.

In UpdateDeutschland wurden Kommunen und Länder, der Bund, der Deutsche Städte- und Gemeindebund und Bürgermeister*innen einzelner Städte sowie Ehrenamtliche mit eingebunden. Dabei hatten sich die Vertreter*innen einiger Kommunen schon während des Vorgängerprojektes „#WirVsVirus“ als Befürworter*innen des Open Social Innovation-Ansatzes ausgesprochen.

3) Ansatz für innovatives Verwaltungshandeln

UpdateDeutschland hat konkrete Innovationen in Verwaltungsprozessen hervorgebracht. Die Stadt Hamburg hat beispielsweise eine neue Förderrichtlinie ausgearbeitet. Diese unterscheidet sich von vorangegangenen Förderrichtlinien, weil sie den Fokus nicht auf Lösungsansätze mit bestimmten Kriterien richtet, sondern den gesuchten Lösungsansätzen Gestaltungsfreiheiten einräumt, solange sie das Problem lösen (Mair et al., 2022, S. 50).

Verknüpftes Arbeiten über Organisationsgrenzen hinweg: UpdateDeutschland ermöglichte außerdem eine Zusammenarbeit aus verschiedenen Initiativen aus den unterschiedlichen Teilbereichen der Gesellschaft und Verwaltung. Dabei entstanden unter anderem sektorenübergreifende Initiativen, in denen die „passenden“ Verwaltungseinheiten mit Lösungsanbietern* Lösungsanbieterinnen für gesellschaftliche Herausforderungen zusammenarbeiten.

Agile Verwaltungsarbeit: UpdateDeutschland gab den unterschiedlichen Verwaltungseinheiten die Möglichkeit, direkt auf den Input der Zivilgesellschaft zu reagieren. Die Verwaltungseinheiten konnten dabei direkt auf deren Vorschläge eingehen, diese umsetzen und selbst Herausforderungen und Lösungsansätze in den Prozess einbringen.

Organisationales Lernen: UpdateDeutschland eröffnete der öffentlichen Verwaltung Zugang zu relevantem Wissen, das nur durch den Austausch mit anderen Initiativen und beteiligten Organisationen erlangt werden kann (z.B. Austausch über deren Arbeitsweisen). In der Folge können diese auch in der eigenen Verwaltungsorganisation umgesetzt werden.

Digitale Regierungs- und Verwaltungsarbeit: Die Mitarbeit an UpdateDeutschland regte die Verwaltung dazu an, neue digitale Formate, wie zum Beispiel Slack, Devpost oder Zoom zu erproben und zu verwenden.

4) Schlussfolgerungen für zeitgemäße Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik

Die positive Wirkung von UpdateDeutschland bestand aus Lösungsansätzen für Herausforderungen von Verwaltungen sowie aus einem Open Social Innovation-Ansatz. Er ermöglichte den Verwaltungseinheiten Einblick in neue Perspektiven (z.B. durch interdisziplinäre Projekte) und das Kennenlernen neuer Arbeitsweisen (Agilität, iterative Sprints, offenen Dialoge, Offenheit und weniger Hierarchie). Er steht damit im Gegensatz zu der eher formellen und hierarchischen Kultur in der Verwaltung.

Des Weiteren verbindet dieser Ansatz Landesregierungen, Kommunen und weitere Verwaltungseinheiten, zum Beispiel durch die thematische Verknüpfung einzelner Projekte oder von Kommunen mit ähnlichen Herausforderungen. Der Bürgerdialog brachte Menschen zusammen, die anderweitig nicht miteinander in Kontakt getreten wären und schuf neue Orte der Begegnung. Darüber hinaus bietet der Open Social Innovation-Ansatz Verwaltungen die Gelegenheit, durch externes Feedback besser zu erkennen, an welchen Stellen eigene Arbeitsprozesse verändert werden müssen, um „gesellschaftliche Innovation“ besser zu fördern.

UpdateDeutschland rückte außerdem den Stellenwert von Kurzfristigkeit und dessen Bedeutung für den Innovationsprozess ins Licht. Um dies für weitere Projekte zu berücksichtigen wären zum Beispiel Budgets, die innerhalb eines Jahres zugänglich gemacht werden könnten, für zukünftige Projekte förderlich.

Kritische Bewertung

- Kritisch ist die starke Abhängigkeit des Ansatzes vom Willen einzelner Mitarbeiter*innen. Der Erfolg dieser Maßnahmen scheint stark von der Überzeugtheit und dem Engagement einzelner Personen abzuhängen, sich in UpdateDeutschland zu engagieren. Teilweise hatten

Kommunen strenge Teilnahmevoraussetzungen, wie zum Beispiel, dass sich Verwaltungsangestellte in ihrer Freizeit an UpdateDeutschland beteiligen oder Vorgesetzte das Programm unterstützen. Dies erschwerte die Zugänglichkeit des Projektes.

- ▶ Nach der Erarbeitungsphase konnten nicht alle Projekte aufrechterhalten bzw. weiter gefördert werden. Die Umsetzungsphase benötigt mehr finanzielle Zuwendung als UpdateDeutschland bisher zur Verfügung stehen.
- ▶ In den Interviews kam das Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber öffentlichen Ausschreibungen zur Sprache. Um dem zuvorzukommen, war es für UpdateDeutschland wichtig, dass dem Bundeskanzleramt nur die Schirmherrschaft für das Projekt zukam und ProjectTogether die Projektleitung übernahm. Weitere Nutzungen des Formates sollten dies mitberücksichtigen.
- ▶ Auch die eingeschränkte Verfügbarkeit technischer Mittel der Verwaltung erschwerte die Projektumsetzung. Mitarbeitende mussten für die Nutzung von Zoom oder Slack auf private Laptops zurückgreifen. Um den Verwaltungsmitarbeiter*innen ein Engagement in UpdateDeutschland zu erleichtern, sollte die technische Ausstattung erneuert werden.

A.4 Leitfaden für Interviews im Umweltressort

1. Besseres Verständnis vom Arbeitskontext in der Organisation

- ▶ Könnten Sie zunächst kurz Ihren fachlichen Hintergrund, ggf. auch Ihren Werdegang im Ministerium bzw. in der Behörde sowie Ihre Aufgaben und Zuständigkeiten darstellen.
- ▶ Bitte skizzieren Sie nun kurz die Aufgaben und Verantwortlichkeiten Ihres Bereichs innerhalb der Organisation, für das Ihr Bereich zuständig ist.
- ▶ Wie stark arbeitet Ihr Bereich bereits heute an einer transformativen Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitspolitik mit? Bitte treffen Sie Ihre Einschätzung zunächst auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 „gar nicht“ und 10 „sehr intensiv“ bedeutet.
- ▶ Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung, können Sie uns dies etwas näher erläutern – gerne auch anhand eines Beispiels.
- ▶ Inwieweit arbeiten Sie bzw. Ihre Kollegen*Kolleginnen bei diesen Fachthemen mit anderen Referaten oder Externen (Behörden, Unternehmen, Bürger*innen) zusammen? Wer sind die wichtigsten Partner?

2. Treiber für neues Regierungs- und Verwaltungshandeln

- ▶ Was denken Sie, inwiefern sollte sich das umweltpolitische Verwaltungshandeln Ihres Referats ändern? Was sollte sich ändern und warum?
- ▶ Gibt es neue Anforderungen oder Erwartungen (von intern oder extern) an das Verwaltungshandeln „Ihres“ Referats, die diese Veränderungen besonders stark fordern?
- ▶ Was denken Sie, inwiefern könnten sich hierdurch auch die Arbeiten „Ihres“ Referats verändern? Welche Rolle spielt „Ihr“ Fachthema im Rahmen einer transformativen Umweltpolitik?
- ▶ Was denken Sie, inwiefern könnten in Zukunft digitale Anwendungen die Arbeiten des Referats unterstützen? Was könnte sich hierdurch im täglichen Arbeiten verändern?

Wir möchten Sie erneut um eine Einschätzung auf einer Skala bitten.

- ▶ Fühlen Sie und Ihre Kollegen*Kolleginnen sich für diese Zukunft gerüstet bzw. gut vorbereitet? (Skala: 1: „gar nicht“, 10: „absolut gut vorbereitet“)
- ▶ Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung, können Sie uns dies erläutern – gerne auch anhand eines Beispiels.
- ▶ Inwiefern manifestieren sich diese Mängel bzw. Vorzüge im täglichen Arbeiten? (Organisationsaufbau, Anreizmechanismen, Arbeitsprozesse, Organisationskultur, Führungsverhalten, persönliche „Skills“, Methodenkenntnisse etc.)

3. Fähigkeiten eines zeitgemäßen Verwaltungshandelns

Bitte geben Sie zunächst eine allgemeine Einschätzung, anschließend möchten wir diese dann vertiefen.

- ▶ Was müsste sich ändern, damit Sie und Ihre Kollegen*Kolleginnen einen stärkeren Beitrag zu einer transformativen Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitspolitik leisten können? (Arbeitsabläufe, Organisationsstrukturen, Formen der Zusammenarbeit, Qualifikationsprofile etc.)

- ▶ Welche Fähigkeiten wären aus Ihrer Sicht besonders geeignet, damit Ihr Bereich einen stärkeren Beitrag leisten kann?
- ▶ Welche im Haus bereits etablierten Fähigkeiten müssten aus Ihrer Perspektive gestärkt werden, um eine transformativere Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitspolitik zu verhindern?
 - Woran liegt es, dass die Situation nicht noch schwieriger ist?

4. Barrieren für ein stärker transformationsförderliches Verwaltungshandeln

[Vorher kurz zusammenfassen bzw. paraphrasieren, welche Fähigkeiten diskutiert wurden].

- ▶ Nehmen wir mal hypothetisch an, die stärker transformativen Fähigkeiten wären in Ihrer Organisation stark verbreitet – wie wäre das wahrnehmbar? Was wäre hierdurch anders?
- ▶ Wenn Sie morgen anfangen würden, diese Fähigkeiten auf- bzw. auszubauen: Was wären die konkreten ersten Schritte, die Sie gehen würden?
- ▶ Welche Versuche wurden in der Vergangenheit bereits unternommen, damit Sie und Ihre Kollegen*Kolleginnen einen stärkeren Beitrag zu einer transformativen Umweltpolitik leisten können?
 - Inwiefern sind diese gelungen? Woran sind sie möglicherweise gescheitert?

Wir bedanken uns recht herzlich für das Gespräch!

A.5 Interviewleitfaden für Stakeholder-Analyse

1) Warm-Up und Handlungslogik

- Kurzvorstellung des INNOVA-Projekts (Projektskizze) und der am Interview beteiligten Personen.
- Bitte schildern Sie uns kurz Ihren fachlichen Hintergrund sowie Ihre Aufgaben und Zuständigkeiten.
- In welchem Kontext hatten Sie in den letzten Jahren mit der (Umwelt-)Verwaltung (z.B. Geschäftsbereich BMUV) zu tun?

2) Vertiefung

2.1) Definition / Bewertung Status Quo

Wir möchten heute mit Ihnen über transformative Umweltpolitik sprechen. Diese zielt primär darauf ab, die systemischen Ursachen für Umweltprobleme zu verstehen und die nötigen Veränderungen in der Gesellschaft aktiv mitzugestalten.³¹

Wir bitten Sie nun um eine erste Einschätzung. Antworten Sie gerne möglichst intuitiv, also ohne langes Nachdenken.

- Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr? Bitte treffen Sie Ihre Einschätzung auf folgender Skala:

Überhaupt nicht transformativ	Wenig transformativ	Teilweise transformativ	Transformativ	Sehr transformativ	Keine Angabe/ nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

- Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung? Können Sie uns dies etwas näher erläutern – gerne auch anhand eines Beispiels.
- Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Treiber und Hürden für eine stärker transformative Umweltpolitik?

2.2) Thesenprüfung

Im Rahmen von INNOVA wurden in einer Vorstudie mit Mitarbeiter*innen aus dem Geschäftsbereich des BMUV zehn Thesen entwickelt, die in Interviews mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen getestet werden sollen (vgl. Kapitel 2.4). Dazu bitten wir Sie nun um Ihre Einschätzung:

Geben Sie bitte an, ob Sie den Thesen zustimmen oder diese ablehnen.

1) Anforderungen an eine transformative Umweltpolitik

These 1: Eine transformative Umweltpolitik kann nur gelingen, wenn Politik und Verwaltung Innovationen – auch soziale und institutionelle – konsequent als Motor für Transformationen hin zu nachhaltiger Entwicklung begreifen und auf dieses Ziel ausrichten

³¹ Bei Bedarf kann auch folgende wissenschaftliche Definition vorgelesen werden: „Transformative Umweltpolitik betrachtet – größere und kleinere – Umweltprobleme aus einer systemischen Perspektive. (...) [Sie] versucht entweder gezielt, Nachhaltigkeitstransformationen in Gang zu setzen (z.B. Energiewende) oder ohnehin laufende Wandlungsprozesse umweltverträglicher zu gestalten (z.B. Digitalisierung). In beiden Fällen dient sie vor allem der Vorbeugung weiterer Umweltzerstörung, indem systemische Ursachen adressiert werden oder ohnehin stattfindende Wandlungsprozesse genutzt werden.“ (Wolff et al., 2018, S. 5.)

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 2: Um die Bevölkerung für Transformationen zu gewinnen, müssen Politik und Verwaltung stärker das „Wie“ von Transformationen erläutern und einen Fahrplan für Transformationen aufzeigen, der auch konkrete „Zwischenstopps“ enthält.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 3: Die Fähigkeit von Politik und Verwaltung, Innovationen für Transformationen zu fördern, bleibt begrenzt, solange die innovativen Ideen von Bürger*innen und Unternehmer*innen nicht stärker und systematischer aufgegriffen und gemeinsam weiterentwickelt werden, sodass sie in die Politikgestaltung und Setzung neuer Normen und Umweltstandards einfließen können.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 4: Großen Teilen der Bevölkerung ist derzeit unklar, warum Transformationen nötig sind und welche konkreten Zielbilder damit verfolgt werden. Stattdessen stößt der Begriff eher auf Vorbehalte oder gar Ängste, weil tiefgreifende Veränderungen der aktuellen Lebensweise befürchtet werden.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

2) Organisatorische Verankerung einer transformativen Umweltpolitik

These 5: Die Transformationsfähigkeit von Politik und Verwaltung kann gestärkt werden, indem vorhandene Ideen für Transformationen innerhalb der Verwaltung stärker und systematischer aufgegriffen und von politischen Entscheidungsträger*innen umgesetzt werden.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 6: Die Transformationsfähigkeit der Verwaltung kann gestärkt werden, indem Fachleute in Bund, Ländern und Kommunen beim Entwickeln und Nachhalten von Transformationspfaden enger und stärker kollaborativ zusammenarbeiten.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 7: Die engen Gestaltungsspielräume in der Regierungs- und Verwaltungspraxis und das hierarchische Prinzip erschweren die Zusammenarbeit zwischen Ressorts und die Einbeziehung potenziell widersprüchlicher Perspektiven und Positionen in die eigene Arbeit und damit die Entwicklung auch ressortübergreifender transformativer Politikkonzepte.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 8: Im umweltpolitischen Regierungs- und Verwaltungshandeln fehlen derzeit positive Zukunftsbilder, wie Digitalisierungstechnologien sinnvoll für die Gestaltung der anstehenden Transformationen genutzt werden können.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

3) Kultur einer transformativen Regierungs- und Verwaltungsarbeit

These 9: Eine transformative Umweltpolitik kann nur gelingen, wenn sich die Bundesregierung als Verantwortungsgemeinschaft begreift und alle Ressorts die Umsetzung transformativer Politikziele als ihre gemeinsame Kernaufgabe verstehen und die politische Aufgabe annehmen, die Ziele bzw. Richtungen von Transformationen zu verhandeln und zu legitimieren.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

These 10: Die „Selbsttransformation“ der Verwaltung kann nur gelingen, wenn die Fachleute sich auch als Mitgestalter*innen von Transformationen begreifen und zum Beispiel durch mehr Freiräume, Methodenkenntnisse, Entscheidungsbefugnisse und Rückendeckung ihrer Hausleitungen in dieser Rolle bestärkt werden.

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	Keine Angabe/nicht anwendbar
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wählen Sie jetzt bitte drei Thesen aus, die Sie gerne vertieft diskutieren möchten: Begründen Sie anhand von Praxisbeispielen und eigenen Erfahrungen, wie Sie zu Ihrer Einschätzung kommen.

4) Reflexion

Abschließend möchten wir Ihre Antworten nochmal etwas genauer reflektieren, um diese besser einordnen zu können. Beantworten Sie daher bitte noch die folgenden Fragen:

- Haben Sie in den letzten Jahren schon einmal transformationsförderliches Verwaltungshandeln erlebt, und wenn ja, in welcher Form? Wo haben Sie transformationsförderliches Verwaltungshandeln vermisst?
- Was müsste sich aus Ihrer Sicht konkret ändern, damit die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik zukünftig Transformationen aktiver mitgestalten kann?
- Welche Stellschrauben für eine stärker transformative Umweltpolitik sollten zuerst angegangen werden (z.B. Ko-Kreationsprozesse, iterative Prozesse, verbindliche Vorgaben, Beteiligung von Stakeholdern, disruptivere Programme, ...)?

A.6 Stakeholder-Profile

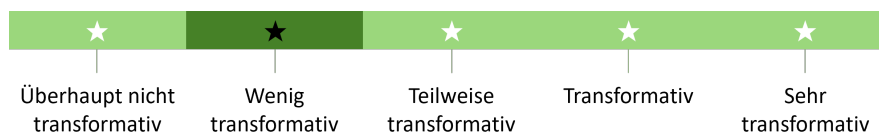
A.6.1 Stakeholder-Profil: Beiräte der Bundesregierung

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Beiräte der Bundesregierung. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflexionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 11: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beiräte der Bundesregierung

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Bewusstseinsbildung für Transformationen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch die Verwaltung in der Öffentlichkeit
- ▶ Ermutigung und Befähigung zu Transformationsschritten der Mitarbeitenden durch Hausleitung
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Dialogischer Politikstil mit der Öffentlichkeit, in welchem Transformationen als machbar und positiv vermittelt wird
- ▶ Externe Aufklärung über die Hintergründe für Transformationen
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteur*innen
- ▶ Regelmäßiger und offener Austausch zwischen Kommunen, Ländern und Bund
- ▶ Regelmäßiger und offener Austausch zwischen verschiedenen Ressorts zum Thema Nachhaltigkeit
- ▶ Festlegung klarer Verantwortlichkeiten innerhalb der Verwaltung
- ▶ Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Externe Empfehlungen durch Gremien oder die Wissenschaft werden selten in politisches Handeln überführt

- ▶ Bürokratie bspw. in Form von langen und schwierigen Prozessen zur Einstellung von neuem (Fach-)Personal
- ▶ Hierarchische Strukturen, Mangel an Experimentierfreudigkeit und wenige Freiheiten für einzelne Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung
- ▶ Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz für nötigen Transformationsprozess

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Übergreifende Zusammenarbeit:** Vorhandene und neue Regierungsstrategien (z.B. Nachhaltigkeitsstrategie, Biodiversitätsstrategie, ...) sollten in Zusammenarbeit mit der Verwaltung aufeinander abgestimmt werden (bspw. durch die Etablierung von Ressortkoordinator*innen für Nachhaltigkeit). Die (Weiter-)Entwicklung von Strategien sollte sich an den SDGs orientieren und sozialverträglich sein.
- ▶ **Strukturelle Verankerung:** Transformationen müssen als Querschnittsaufgabe und über Legislaturperioden hinaus in allen Bereichen der Politik (z.B. Mobilität, Bildung, ...) verstanden und zur Pflichtaufgabe gemacht werden. Für die Umsetzung sollten die Länder vom Bund Gelder erhalten, die sie an ihre Kommunen verteilen können, um dafür nötige Personalkapazitäten auszuweiten.
- ▶ **Fördermaßnahmen:** Durch die fokussierte Förderung nachhaltiger Konzepte (z.B. durch die Aufnahme des Transformationsaspekts in Förder-Policies) können zum einen die Wirtschaft (bspw. durch die Unterstützung nachhaltiger Geschäftsmodelle wie Sharing-Konzepte) und zum anderen Kommunen (bspw. durch Sonderförderungen) dazu befähigt werden, in Richtung nachhaltige Transformationen zu agieren.
- ▶ **Kultureller Wandel:** Institutionelle Veränderung und eine Reform der Verwaltung durch effektive, agile und effiziente Strukturen, die den Austausch zwischen und innerhalb der Politik, Wirtschaft sowie Zivilgesellschaft fördern (bspw. durch Open Social Innovation oder den parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung).
- ▶ **Selbstverständnis:** Verwaltung muss sich als Servicestelle begreifen (bspw. digitale Dienste über eine App anbieten). Dieses Selbstverständnis hat die Verwaltung in den letzten Jahren verloren.
- ▶ **Personalpolitik:** Systematische Personalbeschaffung, um qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen, die für das Thema Transformationen sensibilisiert sind (bspw. durch einen expliziten Verweis in den Ausschreibungen, dass Bewerber*innen eine Nachhaltigkeitsexpertise aufweisen sollten).
- ▶ **Implementierung:** Ausbau von Reallaboren zu Transformationslaboren, bei der die Förderung über drei Jahre hinausgeht, um sich von Pilot-Test-Phasen zu lösen und Erkenntnisse/Ergebnisse erfolgreich in die Strukturen zu integrieren.

A.6.2 Stakeholder-Profil: Bundesministerien

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Bundesministerien. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 12: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Bundesministerien

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?

★	★	★	★	★
Überhaupt nicht transformativ	Wenig transformativ	Teilweise transformativ	Transformativ	Sehr transformativ

Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Bewusstseinsbildung für Transformationen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch die Verwaltung in der Öffentlichkeit
- ▶ Fehlerfreundlichkeit
- ▶ Motivation und Begeisterung, Teil eines komplexen Veränderungsprozesses innerhalb der Verwaltung zu sein
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen
- ▶ Starke Einbindung von Mitarbeiter*innen der Verwaltung in den Transformationsprozess
- ▶ Transparente und ehrliche Kommunikation sowohl in der Verwaltung als auch extern
- ▶ Eine Personalpolitik, die agile, flexible, zielstrebige und kreative Persönlichkeiten in die Verwaltung bringt
- ▶ Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Akzeptanzmangel nötiger Transformationen innerhalb der Verwaltung
- ▶ Kein politischer Wille erkennbar, Transformationen anzustoßen
- ▶ Reaktives anstelle von zukunftsorientiertem Arbeiten in der Verwaltung
- ▶ Komplexität von Transformationsstrukturen und -prozessen

- ▶ Ergebnisse von Beteiligungsformaten werden oft nicht in die Politik getragen und es folgen keine praktischen Konsequenzen
- ▶ Hierarchische Strukturen, Mangel an Experimentierfreudigkeit und wenige Freiheiten für einzelne Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung
- ▶ Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz für nötigen Transformationsprozess
- ▶ Fehlende Infrastruktur in der Verwaltung
- ▶ Fehlende (Methoden-)Kenntnisse über Transformationsprozesse der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Übergreifende Zusammenarbeit:** Durch informelle Zirkel/Experimentierräume wie Think-Tanks oder Zukunftswerkstätten, die das Brainstormen untypischer Ideen erlauben, kann der abteilungs- und ressortübergreifende Austausch gefördert werden. Diese Formate sollten von internen sowie externen Personen besetzt sein.
- ▶ **Strukturelle Verankerung:** Der Aspekt Transformationen sollte im Gesamtsystem Verwaltung verankert werden. Führungskräfte sollten stark in die Transformationsprozesse eingebunden werden und ihre Mitarbeiter*innen zu eigenständigem Handeln befähigen.
- ▶ **Externe Partizipation:** Die Gesellschaft sollte als Innovatorin begriffen werden. Partizipationsformate sollten genutzt werden, um den Transformationsprozess gemeinsam zu gestalten.
- ▶ **Externe Expertise:** Durch die mittelfristige Einbindung von externen Personen mit Expertise (z.B. in den Bereichen Change Management und agiles Arbeiten) können transformative Veränderungsprozesse angestoßen werden.
- ▶ **Gemeinsame Identität:** Verankerung eines kollektiven Mindsets, wieso Transformationen wichtig sind (bspw. in Schulungen integrieren). Zeitgleich sollte ein „Wir“-Gefühl entwickelt werden (bspw. durch die Etablierung einer Corporate Identity in der Bundesregierung, die für alle Häuser gilt).
- ▶ **Kultureller Wandel:** Scheitern und Fehler sollten erlaubt sein. Bisher besteht die Anforderung und der Drang, keine Fehler zu machen, weshalb wenig Neues ausprobiert wird.
- ▶ **Zielsetzung:** Ziele im Rahmen des Transformationsprozesses sollten auf die Erreichung der SDGs ausgerichtet werden. Die Aufgaben zur Zielumsetzung sollten ggf. an einen/eine Nachhaltigkeitskoordinator*in delegiert werden.

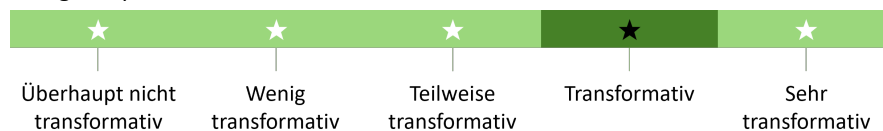
A.6.3 Stakeholder-Profil: Internationale Organisationen

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Internationale Organisationen. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 13: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von internationalen Organisationen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Ermutigung und Befähigung zu Transformationsschritten der Mitarbeitenden durch Hausleitung
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Dialogischer Politikstil mit der Öffentlichkeit, in welchem Transformationen als machbar und positiv vermittelt wird
- ▶ Externe Aufklärung über die Hintergründe für Transformationen
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen
- ▶ Regelmäßiger und offener Austausch zwischen Kommunen, Ländern und Bund
- ▶ Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Hierarchische Strukturen, Mangel an Experimentierfreudigkeit und wenige Freiheiten für einzelne Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung
- ▶ Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz für nötigen Transformationsprozess
- ▶ Zeitintensive (vorgelagerte) politische Abstimmungsprozesse
- ▶ Fehlende Infrastruktur in der Verwaltung
- ▶ Fehlende (Methoden-)Kenntnisse über Transformationsprozesse der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung
- ▶ Mangel an Ressourcen (finanziell und/oder personell und/oder zeitlich) in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Übergreifende Zusammenarbeit:** Politikgestaltung sollte nach dem „Whole-of-Government-Approach“ (siehe Norwegen und OECD-Empfehlung) geschehen. Spezifische Themen (z.B. Klimaschutz) sollten über alle Ebenen (Bund, Länder und Kommunen) ganzheitlich gedacht werden. Durch die Vernetzung von Akteuren*Akteurinnen auf lokaler- und Bundesebene kann voneinander gelernt und die Entstehung einzelner Leuchtturmprojekte vermieden werden.
- ▶ **Externe Partizipation:** Möglichkeiten schaffen, sodass sich Bürger*innen wie auch Organisationen mit ihren Ideen einbringen können und Transformationsprozesse für Bottom-Up-Lösungen öffnen. In Experimentierräumen auf lokaler Ebene können Konzepte getestet werden, die bei erfolgreicher Umsetzung ausgeweitet werden können.
- ▶ **Sozialer Ausgleich:** Die Widerstände gegenüber Transformationen aus der Bevölkerung sollten verstanden werden, außerdem muss ein sozialer Ausgleich (z.B. für Umweltsteuern) geschaffen werden. Um die Bürger*innen mitzunehmen, bedarf es Anreize und Bonussysteme.
- ▶ **Zielsetzung:** Es bedarf sowohl einer langfristigen Zielsetzung mit belastbaren Strategien für Transformationsthemen als auch der Definition von Zwischenzielen. Dabei muss sich die Verwaltungen ko-kreativen Prozessen aussetzen. Sie sollte zwar das angestrebte Ziel kennen, dem Weg dorthin gegenüber aber ergebnisoffen sein.
- ▶ **Strukturelle Verankerung:** Es sind größere Veränderungen im traditionellen Verwaltungshandeln notwendig (z.B. hinsichtlich Hierarchien, Strukturen und Karrierewegen). Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass schnelle Veränderungen in Richtung Transformationen möglich sind (z.B. Innovations- und Investitionsprogramme, Ausweitung erfolgreich getesteter Konzepte). Auch mit Hilfe von Digitalisierung können Transformationsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden.
- ▶ **Dialogkonzepte:** Es müssen Strukturen geschaffen werden, in denen Beteiligung entsteht und die Vorteile von Transformationen vermittelt werden. Ein stärkerer Austausch mit den Bürger*innen kann Vorbehalte (z.B. gegen Wind- und Solarenergie) schwächen.

A.6.4 Stakeholder-Profil: Kommunen

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe der Kommunen. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 14: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Kommunen

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Bewusstseinsbildung für Transformationen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch die Verwaltung in der Öffentlichkeit
- ▶ Entwicklung und Kommunikation einer ebenenübergreifenden Transformations-Vision
- ▶ Fehlerfreundlichkeit
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Transparente und ehrliche Kommunikation sowohl in der Verwaltung als auch extern
- ▶ Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern
- ▶ Stärkere Einbeziehung von Best-Practice-Fällen als Orientierungshilfe

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Juristisch und durch Regulierungen geprägtes Arbeiten mit wenig Spielraum für Kreativität
- ▶ Keine konsequente Nutzung bestehender Ansätze; Abwarten auf neue Ansätze führt zu Verzögerungen
- ▶ Bürokratie bspw. in Form von umfangreichen und ressourcenintensiven Antragstellungen für Förderungen
- ▶ Hierarchische Strukturen, Mangel an Experimentierfreudigkeit und wenige Freiheiten für einzelne Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung
- ▶ Wenig Interesse in der Bevölkerung, sich politisch zu beteiligen
- ▶ Zeitintensive (vorgelagerte) politische Abstimmungsprozesse
- ▶ Fehlende Infrastruktur in der Verwaltung

- Mangel an Ressourcen (finanziell und/oder personell und/oder zeitlich) in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- **Strukturelle Verankerung:** Transformationen müssen als Pflichtaufgabe verstanden und entsprechend behandelt werden. Hierfür muss ein struktureller Rahmen und Verbindlichkeit geschaffen werden (bspw. durch einen*eine Klimaschutzbeauftragten*Klimaschutzbeauftragte).
- **Übergreifende Zusammenarbeit:** Die Interaktion zwischen einzelnen Bereichen in der Verwaltung sollte gestärkt werden, um ein Verständnis füreinander zu entwickeln (z.B. durch Hospitationen, Projektgruppen über die Bereichsgrenzen hinaus, Netzwerktreffen). Querschnittsfunktionen sollten geschaffen werden oder mehr Verantwortung bekommen (soweit bereits vorhanden).
- **Kultureller Wandel:** Die Mitarbeiter*innen in der Verwaltung sollten ermutigt werden, ergebnisoffen und agil an Aufgaben heranzutreten. Scheitern und Fehler sollten erlaubt sein.
- **Implementierung:** Es besteht eine Vielzahl guter Ideen; der Fokus sollte auf der Implementierung der bereits vorhandenen Ideen liegen. Dazu muss die Verwaltung zum Beispiel finanziell und personell unterstützt werden. Auch neue Regulierungen könnten die Verwaltung ins Handeln bringen.
- **Kommunikation:** Sowohl innerhalb der Verwaltung als auch extern sollte in der Kommunikation auf positive Beispiele gesetzt werden, um die Motivation zur Teilhabe von Mitarbeiter*innen und externen Stakeholdern am Transformationsprozess zu erhöhen.

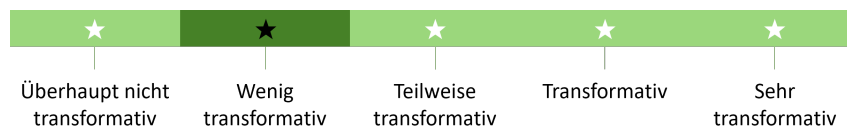
A.6.5 Stakeholder-Profil: Soziale Bewegungen und Medien

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Soziale Bewegungen und Medien. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 15: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von sozialen Bewegungen und Medien

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Ermutigung und Befähigung zu Transformationsschritten der Mitarbeitenden durch Hausleitung
- ▶ Fehlerfreundlichkeit
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Dialogischer Politikstil mit der Öffentlichkeit, in welchem Transformationen als machbar und positiv vermittelt wird
- ▶ Externe Aufklärung über die Hintergründe für Transformationen
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteur*innen
- ▶ Stärkere finanzielle Förderung von Vereinen und anderen externen Initiativen, die als kritischer Sparring-Partner im Transformationsprozess fungieren können
- ▶ Stärkere Einbeziehung von Best-Practice-Fällen als Orientierungshilfe

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Externe Empfehlungen durch Gremien oder die Wissenschaft werden selten in politisches Handeln überführt
- ▶ Homogenität im Hinblick auf die Ausbildungen der Mitarbeitenden insbesondere in der Führungsebene der Verwaltung
- ▶ Juristisch und durch Regulierungen geprägtes Arbeiten mit wenig Spielraum für Kreativität
- ▶ Fehlende (Methoden-)Kenntnisse über Transformationsprozesse der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Strukturelle Verankerung:** Nachhaltigkeit muss über alle Ressorts und Ebenen gedacht und als Priorität eingestuft werden. Personal (insb. auf kommunaler Ebene) muss dafür bereitgestellt werden. Auch eine Stabsstelle Nachhaltigkeit könnte zu einer Priorisierung beitragen. Verwaltungsstrukturen sollten flexibler gestaltet und regelmäßig geprüft werden.
- ▶ **Aufgabenerweiterung:** Beratungsstrukturen für die Öffentlichkeit sollten innerhalb der Verwaltung ausgebaut werden, sodass Bürger*innen befähigt werden, sich privat zu engagieren. Das BMUV könnte außerdem als ‚Nachhaltigkeits-TÜV‘ und Beratung für andere Bundesministerien fungieren, um Nachhaltigkeit als übergreifendes Thema zu etablieren.
- ▶ **Externe Partizipation:** Die regelmäßige Einbindung von externen Stakeholdern in den Transformationsprozess sollte stattfinden, bevor Entscheidungen getroffen und verabschiedet werden. Externe Perspektiven, die nicht durch die Strukturen der Verwaltung geprägt sind, können eine Chance für den Transformationsprozess darstellen.
- ▶ **Kultureller Wandel:** Der Kulturwandel hin zu einer transformativen Verwaltung sollte von innen heraus gestaltet werden. Insbesondere Personen in Führungspositionen sollten diesen Prozess anleiten und ein klares Ziel vor Augen haben. Führungskräfte sollten interdisziplinär aufgestellt sein und Expertise im Bereich Transformationen haben.

A.6.6 Stakeholder-Profil: Stiftungen

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Stiftungen. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 16: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Stiftungen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Ermutigung für und Befähigungen zu Transformationsschritten der Mitarbeitenden durch Hausleitung
- ▶ Hohe Kongruenz zwischen dem Transformationsziel und der Kultur sowie dem Handeln in der Verwaltung
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Dialogischer Politikstil mit der Öffentlichkeit, in welchem Transformationen als machbar und positiv vermittelt wird
- ▶ Externe Aufklärung über die Hintergründe für Transformationen
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen
- ▶ Regelmäßiger und offener Austausch zwischen Kommunen, Ländern und Bund
- ▶ Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Externe Empfehlungen durch Gremien oder die Wissenschaft werden selten in politisches Handeln überführt
- ▶ Bürokratie bspw. in Form von umfangreichen und ressourcenintensiven Antragstellungen für Förderungen
- ▶ Hierarchische Strukturen, Mangel an Experimentierfreudigkeit und wenige Freiheiten für einzelne Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung
- ▶ Mangel an Ressourcen (finanziell und/oder personell und/oder zeitlich) in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Externe Partizipation:** Die Förderung des Dialogs zwischen externen Stakeholdern und der Verwaltung ist sehr wichtig. Hierzu eignet sich bspw. das Instrument Bürger*innenrat. Die Einbeziehung der Erkenntnisse aus den Dialogen in Entscheidungsprozesse ist entscheidend und sollte auch bei Interessenskonflikten geschehen. Transformationen sollten nicht top-down verortet werden.
- ▶ **Kulturwandel:** Um einen kulturellen Wandel in der Verwaltung zu ermöglichen, müssen die Mitarbeiter*innen bspw. durch Schulungen mitgenommen werden. Grundsätzlich muss in Verwaltungen flexibler und agiler gearbeitet werden. Auch die Einstellung von neuen Mitarbeiter*innen kann zum Kulturwandel beitragen.
- ▶ **Zielsetzung:** Nach der Entwicklung einer Transformationsvision sollte diese in praktikable und operationalisierbare Schritte heruntergebrochen werden. Es könnten für die Einheiten in der Verwaltung individuelle Ziele und Schritte entwickelt werden.
- ▶ **Bürokratie:** Um Bewilligungen für Projekte, Antragstellungen und Ausschreibungen zu beschleunigen, sollten diese pragmatischer gestaltet werden. Es könnten beispielsweise Formalien reduziert und stattdessen mehr mündliche Abstimmungen durchgeführt werden.
- ▶ **Externe Expertise:** Kontinuierliche Einbindung von wissenschaftlicher Expertise in Transformationsprozesse in Form von Feedback-Loops. In Werkstatt- oder Workshopformaten können Zwischenergebnisse diskutiert und Annahmen angepasst werden.

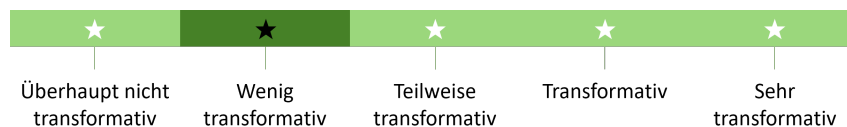
A.6.7 Stakeholder-Profil: Umsetzende von Politik und Wissensquellen

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Umsetzende von Politik und Wissensquellen. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 17: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Umsetzenden von Politik

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Bewusstseinsbildung für Transformationen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch die Verwaltung in der Öffentlichkeit
- ▶ Entwicklung und Kommunikation einer ebenen- und ressortübergreifenden Transformations-Vision
- ▶ Fehlerfreundlichkeit
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen
- ▶ Regelmäßiger und offener Austausch zwischen Kommunen, Ländern und Bund
- ▶ Verstetigung von Ideen, die Transformationen fördern

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Juristisch und durch Regulierungen geprägtes Arbeiten mit wenig Spielraum für Kreativität
- ▶ Bürokratie bspw. in Form von langen und schwierigen Prozessen zur Einstellung von neuem (Fach-)Personal
- ▶ Bürokratie bspw. in Form von umfangreichen und ressourcenintensiven Antragstellungen für Förderungen
- ▶ Hierarchische Strukturen, Mangel an Experimentierfreudigkeit und wenige Freiheiten für einzelne Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung
- ▶ Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz für nötigen Transformationsprozess
- ▶ Fehlende Infrastruktur in der Verwaltung erschwert den Transformationsprozess

- ▶ Fehlende (Methoden-)Kenntnisse über Transformationsprozesse der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung
- ▶ Mangel an Ressourcen (finanziell und/oder personell und/oder zeitlich) in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Übergreifende Zusammenarbeit:** Etablierung eines „Whole-of-Government“ Ansatzes, in/nach welchem einzelne Parteien kollaborativ zusammenarbeiten. Gemeinsame Fördertöpfe, Etablierung und Stärkung von Schnittstellenpositionen (bspw. Einrichtung einer Stabsstelle) und bereichsunabhängige Netzwerktreffen könnten dazu beitragen.
- ▶ **Kultureller Wandel:** Mitarbeitende in der Verwaltung sollten ergebnisoffen und agil arbeiten können. Außerdem sollte eine Fehlerkultur etabliert und gelebt werden. Eine gemeinsame Vision sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zwischen den verschiedenen Ebenen (Kommune, Land, Bund) mit klaren Leitlinien und dem Willen zu handeln und zu Transformationen beizutragen, kann hierbei helfen.
- ▶ **Dringlichkeit:** Die Dringlichkeit, schnell zu handeln und über Legislaturperioden hinaus Prozesse umzusetzen, ist entscheidend. Die Geschwindigkeit könnte erhöht werden, indem festgelegte Einführungsprozesse für neue Regierungen etabliert und umgesetzt werden.
- ▶ **Karrieremobilität:** Das Personal ist ein wesentlicher Hebel, um die Verwaltung stärker transformativ aufzustellen. Externer Einfluss innerhalb der Verwaltung sollte gestärkt werden, indem Menschen mit Erfahrungen in verschiedenen Bereichen (z.B. der Privatwirtschaft) einfachen Zugang zur Verwaltung haben. Auch die Entwicklung neuer Karrieremodelle, die beispielsweise eine schnellere Übernahme von Führungspositionen ermöglicht, könnte entscheidend zu Transformationen beitragen.
- ▶ **Strukturelle Verankerung:** Durch das Schaffen von bereichsunabhängigen Arbeitsräumen, wie bspw. Innovationslabore, können in der Verwaltung erste Schritte in Richtung Transformationen in der gesamten Verwaltung gegangen werden.
- ▶ **Implementierung:** Um in die Phase der Implementierung von innovativen Ansätzen und Ideen zu kommen, brauchen alle Ministerien einen operativen Partner wie bspw. das BMUV und das UBA.
- ▶ **Zielsetzung:** Kurzfristige Zielhorizonte für Transformationsprojekte sorgen für mehr Verbindlichkeit, sind pragmatisch und werden oft als machbar wahrgenommen.

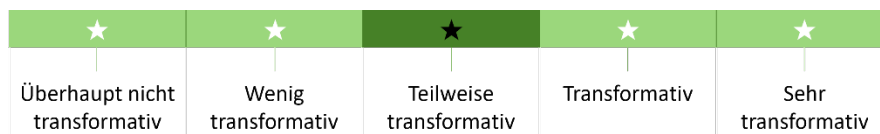
A.6.8 Stakeholder-Profil: Unternehmen und Verbände

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Unternehmen und Verbände. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 18: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht von Unternehmen und Verbänden

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Ermutigung und Befähigung zu Transformationsschritten der Mitarbeitenden durch Hausleitung
- ▶ Fehlerfreundlichkeit
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Faktenbasierter und sachorientierter Dialog
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen
- ▶ Festlegung klarer Verantwortlichkeiten innerhalb der Verwaltung
- ▶ Regulierungen und klare Zielvorgaben, die Transformationen fördern

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Externe Empfehlungen durch Gremien oder die Wissenschaft werden selten in politisches Handeln überführt
- ▶ Reaktives anstelle von zukunftsorientiertem Arbeiten in der Verwaltung
- ▶ Unterschiedliches Begriffsverständnis von Transformationen unter den Akteuren*Akteurinnen
- ▶ Bürokratie bspw. in Form umfangreicher und ressourcenintensiver Genehmigungsverfahren
- ▶ Voraussetzungen für Fördermaßnahmen sind nicht auf innovative Konzepte ausgerichtet
- ▶ Fehlende Infrastruktur in der Verwaltung
- ▶ Fehlende (Methoden-)Kenntnisse über Transformationsprozesse der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Externe Expertise:** In Entscheidungsprozessen sollten wissenschaftliche Hintergrundinformationen stärker einbezogen werden. Außerdem sollten die Expertise sowie Erwägungen und Argumentationen externer Institutionen (bspw. von Verbänden oder Unternehmen) ernst genommen und mitgedacht werden.
- ▶ **Zielsetzung:** Für eine erfolgreiche externe Vermittlung und Beteiligung an Transformationen braucht es Vorgaben und Zielsetzungen der Politik, die klar definiert, terminiert und quantifizierbar sind. Der Fahrplan für die Zielerreichung sollte dabei durch dynamische Meilensteine gekennzeichnet sein, die Nachjustierungen erlauben und somit das System flexibel halten.
- ▶ **Übergreifende Zusammenarbeit:** Das Zusammenkommen verschiedener Ebenen ist nötig, um Politikziele besser zu koordinieren und aufeinander abstimmen zu können. Vorschläge müssen ganzheitlich gedacht bzw. Auswirkungen auf andere Bereiche berücksichtigt werden.
- ▶ **Externe Partizipation:** Verstärkte und fokussierte Zusammenarbeit/Kooperation und Partnerschaften zu verschiedenen Sachthemen (z.B. Gesundheit, Klimaschutz, nachhaltige Beschaffung, ...) in den Vordergrund stellen (dafür bspw. länderübergreifende Clubs mit privaten und öffentlichen Akteuren*Akteurinnen etablieren). Um Hürden zu identifizieren und zu beseitigen (z.B. überholte politische Regularien umstellen), kann die Einbeziehung von Akteuren*Akteurinnen aus der Praxis hilfreich sein.
- ▶ **Strukturelle Verankerung:** Wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Experten*Expertinnenwissen im Bereich Transformationen werden selten in den Verwaltungsalltag überführt. Dieses Ungleichgewicht könnte bspw. durch eine*n Mediator*in, welche*r Trainings oder Schulungen mit den Mitarbeitenden durchführt, überwunden werden. Eine weitere Option wäre die Etablierung konkreter Ansprechpersonen im Bereich Transformationen/Innovation in der Verwaltung.
- ▶ **Implementierung:** Um die Transformationsfähigkeit von Politik und Verwaltung zu stärken, sollten Ansätze und Ideen wissenschaftlich validiert werden (bspw. durch ein Peer-Review-Verfahren, bevor eine Umsetzung erfolgt).

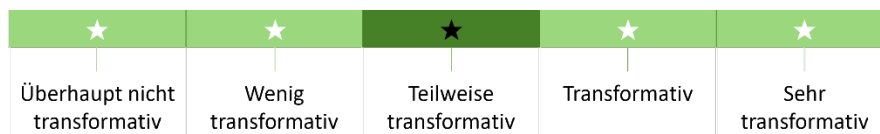
A.6.9 Stakeholder-Profil: Zivilgesellschaft

Das folgende Profil ist eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse für die Stakeholder-Gruppe Zivilgesellschaft. Die Inhalte, die hier zusammengefasst sind, spiegeln die Antworten der Interviewteilnehmer*innen auf die vorgestellten Thesen und abschließenden Reflektionsfragen wider. Es wurden drei Interviews mit Repräsentanten*Repräsentantinnen der Stakeholder-Gruppe geführt.

Bewertung Status quo

Abbildung 19: Status quo Transformationen in der öffentlichen Verwaltung aus der Perspektive der Zivilgesellschaft

Wie transformativ nehmen Sie die öffentliche Verwaltung – insbesondere bezogen auf die Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik – derzeit wahr?



Diese Bewertung stellt den Mittelwert der Ergebnisse der drei geführten Interviews dar.

Quelle: eigene Darstellung

Treiber für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Bewusstseinsbildung für Transformationen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch die Verwaltung in der Öffentlichkeit
- ▶ Hohe Kongruenz zwischen dem Transformationsziel und der Kultur sowie dem Handeln in der Verwaltung
- ▶ Motivation und Begeisterung Teil eines komplexen Veränderungsprozesses zu sein innerhalb der Verwaltung
- ▶ Ressortübergreifendes Denken und Arbeiten
- ▶ Dialogischer Politikstil mit der Öffentlichkeit, in welchem Transformationen als machbar und positiv vermittelt werden
- ▶ Kontinuierliche Beteiligung von externen Akteuren*Akteurinnen

Hemmnisse für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

- ▶ Juristisch und durch Regulierungen geprägtes Arbeiten mit wenig Spielraum für Kreativität
- ▶ Kein politischer Wille erkennbar, Transformationen anzustoßen
- ▶ Nachhaltigkeitspolitik wird nach wie vor gegenüber wirtschaftlichen Interessen weniger schwer gewichtet
- ▶ Unterschiedliche Begriffsverständnisse von und Offenheit gegenüber Transformationen unter den Mitarbeiter*innen innerhalb der Verwaltung
- ▶ Bürokratie bspw. in Form von umfangreichen und ressourcenintensiven Antragstellungen für Förderungen
- ▶ Zeitintensive (vorgelagerte) politische Abstimmungsprozesse

- ▶ Fehlende Infrastruktur in der Verwaltung
- ▶ Mangel an Ressourcen (finanziell und/oder personell und/oder zeitlich) in der Verwaltung

Handlungsempfehlungen für transformationsförderliches Verwaltungshandeln

Angaben sortiert nach Häufigkeit der Nennung

- ▶ **Selbstverständnis:** Es sollte ein einheitliches politisches Ziel mit einer zukunftsfähigen Philosophie, bei der sich die Verwaltung als Serviceeinrichtung für die Öffentlichkeit begreift formuliert und etabliert werden.
- ▶ **Kultureller Wandel:** Die Lücke zwischen Außendarstellung und eigentlicher Einstellung der Mitarbeitenden in der Verwaltung sollte geschlossen werden. Die Verwaltung selbst muss das leben, was von Akteursgruppen verlangt wird.
- ▶ **Externe Partizipation:** Mehr Denken und Handeln in Richtung Kooperation und kontinuierliche Beteiligung von externen Akteursgruppen, Ausrichtung der Beteiligungsprozesse entsprechend der Kernanliegen, Öffnung der Verwaltung gegenüber den Akteursgruppen und Berücksichtigung vorhandener Best-Practice- Beispiele.
- ▶ **Dialogkonzepte:** Die Entwicklung neuer Instrumente, die auf Landes- und Bundesebene angewendet werden können und über klassische Dialogformate hinausgehen (z. B. Umweltparlament: besetzt mit verschiedenen Akteursgruppen, Meinungsbild aus dem Parlament begleitet die Verwaltung), sollte fokussiert werden.
- ▶ **Staatliche Förderung:** Fördertöpfe für kleine und für bereits bestehende transformative Projekte sollten etabliert werden.
- ▶ **Gewichtung externer Akteursgruppen:** Die Arbeit externer Akteursgruppen (z. B. NGOs) muss von der Verwaltung ernst genommen und gehört werden (insbesondere außerparlamentarische-zivilgesellschaftliche Opposition). Die Ungleichbehandlung von Industrie- und Gemeinwohllobby muss überwunden werden.
- ▶ **Zielsetzung:** Statt großer gesellschaftlicher Zukunftsvisionen, sollten kleine Zukunftsbilder für das Individuum entwickelt werden. Dadurch kann eine Überforderung von Politik und Verwaltung vermieden werden und die Gesellschaft im Transformationsprozess flächendeckend mitgenommen werden.

A.7 Weitere Handlungsempfehlungen auf Basis der Stakeholder-Analyse

Für die im Rahmen der Stakeholder-Analyse angestrebten Handlungsempfehlungen wurden gemeinsame Überschriften entwickelt. Die einzelnen Empfehlungen der Interviewpartner*innen variierten allerdings so stark, dass sie nicht vereinheitlicht werden konnten. Im Folgenden werden die gefunden Handlungsempfehlungen genannt, die sich aus den Interviews ergaben und jeweils einer Überschrift zugeordnet wurden.

- ▶ **Kultureller Wandel:** Der Kulturwandel hin zu einer transformativen Verwaltung sollte von innen heraus gestaltet werden. Insbesondere Personen in Führungspositionen sollten diesen Prozess anleiten und ein klares Ziel vor Augen haben. Führungskräfte sollten interdisziplinär aufgestellt sein und Expertise im Bereich Transformationen haben.

- ▶ **Mind-Set:** Um die Beeinträchtigung einer transformationsförderlichen Verwaltung durch hierarchische Strukturen zu reduzieren, empfehlen die Stakeholder die Verankerung eines kollektiven Mindsets, wieso Transformationen wichtig sind. Diese kann in Schulungen passieren. Zeitgleich sollte ein „Wir“-Gefühl entwickelt werden, zum Beispiel durch die Etablierung einer Corporate Identity in der Bundesregierung, die für alle Häuser gilt.
- ▶ **Kommunikation:** Sowohl innerhalb der Verwaltung als auch extern sollte in der Kommunikation auf positive Beispiele gesetzt werden, um die Motivation zur Teilhabe von Mitarbeiter*innen und externen Stakeholdern am Transformationsprozess zu erhöhen.
- ▶ **Gewichtung externer Akteursgruppen:** Die Arbeit externer Akteursgruppen (z.B. NGOs) muss von der Verwaltung ernst genommen und gehört werden (insbesondere außerparlamentarische-zivilgesellschaftliche Opposition). Die Ungleichbehandlung von Industrie- und Gemeinwohllobby muss überwunden werden.
- ▶ **Dringlichkeit:** Die Dringlichkeit, schnell zu handeln und über Legislaturperioden hinaus Prozesse umzusetzen, ist entscheidend. Die Geschwindigkeit könnte erhöht werden, indem festgelegte Einführungsprozesse für neue Regierungen etabliert und umgesetzt werden.
- ▶ **Bürokratie:** Um Bewilligungen für Projekte, Antragstellungen und Ausschreibungen zu beschleunigen, sollten diese pragmatischer gestaltet werden. Es könnten beispielsweise Formalien reduziert und stattdessen mehr mündliche Abstimmungen durchgeführt werden.
- ▶ **Sozialer Ausgleich:** Die Widerstände gegenüber Transformationen aus der Bevölkerung sollten verstanden werden. Außerdem muss ein sozialer Ausgleich (z.B. für Umweltsteuern) geschaffen werden. Um die Bürger*innen mitzunehmen, bedarf es Anreize und Bonussysteme.