

TEXTE

156/2026

Abschlussbericht

Türen öffnen

Wie Veränderungsarbeit in Verwaltungen gelingt

von:

Daniel Eichhorn
Umweltbundesamt, Dessau

Caroline Paulick-Thiel
Politics for Tomorrow / nextlearning e. V., Berlin

Herausgeber:

Umweltbundesamt

TEXTE 156/2026

REFOPLAN des Bundesministeriums Umwelt,
Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz

Forschungskennzahl 3721 11 105 0

Türen öffnen

Wie Veränderungsarbeit in Verwaltungen gelingt

Erfahrungsbericht aus der Entwicklung des
Weiterbildungsformats

"Transformationswerkstatt" 2021 – 2024
zum Abschluss des Vorhabens
"Transformationen wagen 2"

von

Daniel Eichhorn
Umweltbundesamt, Dessau

Caroline Paulick-Thiel
Politics for Tomorrow / nextlearning e. V., 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 des Forschungsprojektes:

Politics for Tomorrow / nextlearning e. V.
Dresdener Str. 119
10999 Berlin

Abschlussdatum:

November 2024

Redaktion:

Fachgebiet FG I 1.1
Daniel Eichhorn

DOI:

<https://doi.org/10.60810/openumwelt-7636>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Oktober 2026

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

Kurzbeschreibung: Türen öffnen - Erfahrungen aus der Transformationswerkstatt

Dieser Bericht beschreibt die Entwicklung und Umsetzung eines skalierbaren Weiterbildungsprogramms zur Förderung von Transformationskompetenzen in öffentlichen Verwaltungen. Die „Transformationswerkstatt“ und ihre Lernformate sollen Mitarbeitende in Verwaltungen befähigen, komplexe gesellschaftliche Herausforderungen und eng miteinander verknüpfte „Polykrisen“ zu bewältigen. Das Programm basiert auf niedrigschwelligen Vermittlungsformaten (Webinare, Arbeitshilfen und Newsletter) sowie praxisnahen und flexibel einsetzbaren Methoden. Der Bericht beschreibt die Entwicklung dieser Lernformate in drei Phasen. Die neun Webinarformate, eine Reihe von Arbeitshilfen und weitere Aktivitäten im Rahmen des Projektes werden beschrieben. Zudem bündelt der Bericht Erkenntnisse aus der Arbeit an der Transformationswerkstatt, die übertragbar sind auf andere Veränderungsprojekte in der Verwaltung, u.a. zum Stellenwert von gelingender Distribution als Flaschenhals für Veränderungsarbeit, von iterativen und nutzenden-orientierten Arbeitsweisen sowie eines Fokus auf den Arbeitsalltag als zentralem Ort des Lernens.

Damit richtet sich dieser Bericht an Veränderungsakteure, die in oder mit Verwaltungen an Transformationen arbeiten. Ein Factsheet für Interessierte an den Lernformaten der Transformationswerkstatt selbst findet sich [hier](#).

Abstract: Opening Doors - Experiences from the Transformationswerkstatt

This report outlines the development and implementation of a scalable training program to promote transformation competencies in public administrations. The "Transformation Workshop" and its learning formats are designed to enable administrative staff to tackle complex societal challenges and address interconnected "polycrises". The program is based on accessible learning formats (webinars, practical guides, and newsletters) as well as easy applicable and flexible methods. The report describes the development of these learning formats across three phases, covering nine webinar formats, a series of practical tools, and other project-related activities. Additionally, it consolidates insights from the work on the Transformation Workshop that are transferable to other change initiatives in public administration: including the importance of effective distribution as a bottleneck for change work, the value of iterative and user-oriented approaches, and the focus on the workplace as a central site of learning.

This report is aimed at change agents working within or alongside public administrations to drive transformations. A factsheet for those interested in the learning formats of the "Transformation Workshop" can be found [here](#) (in German).

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
Zusammenfassung.....	9
Summary	13
1 Hintergrund.....	17
1.1 Problemanalyse.....	17
1.2 Erkenntnisse aus der Evaluation TW 1 & Umfeldanalyse	18
1.3 Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Transformationswerkstatt	20
2 Agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung.....	22
2.1 Von der Wasserfall-Projektlogik zum Nutzer*innen-orientierten und iterativen Arbeiten..	22
2.2 Von der Auftraggeber-Auftragnehmer-Hierarchie zur Co-Creation	23
2.3 Ausschöpfung digitaler Potentiale durch kreative Umnutzung von IT-Werkzeugen, Standardisierung und Skalierung	24
2.4 Formate / Methoden.....	25
2.4.1 3-Monats-Planung nach 10x100 Ansatz.....	25
2.4.2 Sprints.....	26
2.4.3 Retrospektiven	26
2.4.4 „Wie-können-wir...?“-Fragen	27
2.4.5 Interne Lernformate.....	27
3 Produkte und Erkenntnisse	28
3.1 Phase 1: Neukonzeption & Prototyp-Testing (04 - 09/22).....	29
3.1.1 Webinar 1: How to ask deep questions - ein Methoden-Marktplatz.....	31
3.1.2 Webinar 2: Wer? Mit wem? Wofür? - mit Akteursanalyse zum Projekterfolg	33
3.1.3 Erkenntnisse aus dieser Phase	35
3.2 Phase 2: Entwicklungssprünge (10/22 - 06/23).....	39
3.2.1 Webinar 3: Den richtigen Hebel für Veränderungen finden - Mit System Thinking zum Projekterfolg.....	39
3.2.2 Webinar 4: Bis hier hin - und wie weiter?! Wie wir Silos überwinden und gemeinsam Zukunft gestalten	42
3.2.3 CBFA Sparks	44
3.2.4 Erkenntnisse aus dieser Phase	46
3.3 Phase 3: Standardisierung, Wachstum & Etablierung (07/23 - 09/24).....	51
3.3.1 Format "Vorstellung der Transformationswerkstatt"	52

3.3.2	Format "Veränderungswissen wirksam streuen"	53
3.3.3	Themenentwicklungsprozess	56
3.3.4	Format-Fragmente: Worte, Strategie und Transformations-Café	58
3.3.5	Websiteentwicklung.....	62
3.3.6	Vernetzungsaktivitäten: Fireside-Chat & Transformationsbündnis.....	63
3.3.7	Erkenntnisse aus dieser Phase	64
4	Anstelle eines Fazits: Baustellen & Zukunftsoptionen	69
5	Quellenverzeichnis	72
6	Anhang	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Arbeitsvorlage Eisberg-Methode.....	74
Abbildung 2:	Arbeitsvorlage 4D-Mapping	75
Abbildung 3:	Arbeitsvorlage Akteursmapping.....	76
Abbildung 4:	Arbeitsvorlage 5E-Modell.....	77
Abbildung 5:	Arbeitsvorlage Hebelpunkte.....	78
Abbildung 6:	Tool als Onlineformular	79
Abbildung 7:	Arbeitsvorlage Three Horizons	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Auflistung aller TN-fokussierter Veranstaltungen im Rahmen des Projekts	28
------------	--	----

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
AG	Auftraggeber*in
AN	Auftragnehmer*in
BMDV	Bundesministerium für Digitales und Verkehr
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
CBF(A)	Creative Bureaucracy Festival (Academy)
CRM	Customer Relationship Management
FKZ	Forschungskennzahl
MA	Mitarbeitende*r
NEXT	Netzwerk: Experten für die digitale Transformation der Verwaltung
ÖV	Öffentliche Verwaltung
REFOPLAN	Ressortforschungsplan
SaaS	Software-as-a-Service
SWOT	Analyse der Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TES-Academy	UBA-Academy "Transformation for Environment and Sustainability"
TN	Teilnehmende*r
TW	Transformationswerkstatt
UBA	Umweltbundesamt
WKW-Fragen	„Wie-können-wir...?“-Fragen
WS	Workshop

Zusammenfassung

Dieser Bericht beschreibt die Entwicklung und Umsetzung eines skalierbaren Weiterbildungsprogramms zur Förderung von Transformationskompetenz in öffentlichen Verwaltungen. Die Transformationswerkstatt wurde im Rahmen zweier Forschungsprojekte konzipiert, um Ministerien und öffentliche Verwaltungen darin zu stärken, (Nachhaltigkeits-)Transformationen zu befördern. Im ersten Projekt (2017–2021) wurde mit einer fünfmonatigen, 4x2 Tage umfassenden Lernreise ein Prototyp für ein solches Lernformat entwickelt (siehe erster Projektbericht). Die vorliegende Publikation beleuchtet die Weiterentwicklung der Transformationswerkstatt im Rahmen des zweiten Projekts im Zeitraum 2021 – 2024.

Damit richtet sich dieser Bericht an Veränderungsakteure, die in oder mit Verwaltungen an Transformationen arbeiten. Ein Überblick zu den Lernformaten der Transformationswerkstatt ist in diesem Factsheet zu finden.

Im Folgenden werden zentrale Inhalte des Berichts skizziert und anschließend wesentliche Erkenntnisse für eine gelingende Entwicklung und Durchführung solcher Programme und anderer Veränderungsvorhaben in Verwaltungen hervorgehoben.

In Kapitel 1 werden Hintergrund und Kontext für das Projekt erläutert und beschrieben, wie sie die Weiterentwicklung des Lernprogramms beeinflussten.

In Kapitel 1.1 wird eine **Problemanalyse** vorgenommen, um die Entwicklung des Programms einzuordnen. Im Vordergrund stehen dabei die Fähigkeiten von Ministerien im Umgang mit sogenannten „Polykrisen“, die tradierten Arbeitsweisen und –kulturen in Ministerien und Verwaltungen gegenüberstehen, was zu Spannungen führt.

In Kapitel 1.2 werden **Erkenntnisse aus der Evaluation der TW 1 und einer Analyse des Umfelds** zusammengefasst, was sowohl Entwicklungen und relevante Stakeholder im UBA als auch die Untersuchung einer Reihe digitaler Lernprogramme außerhalb des Ressorts umfasste.

Daraus werden in Kapitel 1.3 **Konsequenzen für die Fortentwicklung des Formats** Transformationswerkstatt gezogen. Beibehalten werden sollten u.a. die Niedrigschwelligkeit des Angebots, die bedarfsgerechte Kommunikation, der Fokus auf individuelle Kompetenzen und die Anwendbarkeit der vermittelten Methoden. Veränderungsbedarf bestand wiederum u.a. beim Format (in Richtung flexibler Lernelemente), bei der Skalierbarkeit der Angebote (sie sollten mit deutlich weniger Personalstunden auskommen), dem Aufbau von wirkungsvollen Distributionskanälen und dem Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten und anderen Wegen zur dauerhaften Etablierung des Programms.

In Kapitel 2 wendet sich der Blick nach innen auf die Projektorganisation, mit dem Ziel, dabei Herausforderungen und Ansätze für ein (angestrebtes) agiles Arbeiten in öffentlichen Verwaltungen zu identifizieren. Wir halten dabei einige Erkenntnisse für übertragbar auf andere Projekte.

In den Kapiteln 2.1 bis 2.3 werden dafür zunächst drei Prinzipien benannt, die der Projektarbeit zugrunde lagen.

Kapitel 2.1 beschreibt den **Wechsel in der Projektlogik, weg vom klassischen Projektmanagement hin zu einem agilen, also nutzenden-orientierten und iterativen Arbeiten**. Das beinhaltete insbesondere die Nutzung von Prototypen und Realwelt-Experimenten zu ihrer Überprüfung und Weiterentwicklung, die Projektplanung in Drei-Monats-Zyklen sowie Einführung von kurzen Retrospektiven im Projektteam und gemeinsam mit Teilnehmenden an den Formaten.

Kapitel 2.2 beschreibt, **wie sich im Verlauf des Projektes die Beziehung zwischen Auftraggebenden und -nehmenden verändert hat**, von einer klassischen Dienstleistungserfüllung hin zu einer Coaching-Beziehung und gemeinsamer Ko-Kreation. Hervorgehoben wird, wie dieser Zusammenarbeitsmodus Raum schuf für Reflexion, flexible Entscheidungsstrukturen und Rollenfindung.

Kapitel 2.3 geht darauf ein, **wie digitale Werkzeuge im Projekt genutzt wurden**. Dazu zählen Video-Aufnahmen in der internen wie externen Kommunikation; ein digitales Whiteboard für das interne Projektmanagement, die Produktion der Lernformate und für deren Präsentation gegenüber Teilnehmenden; sowie die Nutzung von Standardisierungen in der Entwicklung und Distribution der Lernformate, speziell der Webinare.

Kapitel 2.4 beschreibt einige der Formate und Methoden der Projektorganisation, mit der diese Prinzipien in die Tat umgesetzt wurden. Dazu zählen:

- ▶ **3-Monats-Planungszyklen:** Das Team führte eine zyklische Planung durch, die auf einer Bewertung der letzten Monate, der Formulierung von Mikro-Missionen und klaren Arbeitsbereichen basierte.
- ▶ **Sprints:** Zur Fokussierung der Arbeit wurden Sprints für die Bearbeitung spezifischer Aufgaben eingesetzt, um effizientes und kollaboratives Arbeiten zu ermöglichen.
- ▶ **Retrospektiven:** Der Einsatz dieser schnellen Feedback-Methode halfen dabei, Verbesserung in der Projektorganisation als auch mit Blick auf die angebotenen Formate effizient zu sammeln und umzusetzen.
- ▶ **„Wie-können-wir...?“-Fragen:** Diese Design-Thinking-Methode kam in vielen Projektphasen und -aufgaben zum Einsatz, um Fragestellungen im Team zu klären sowie um inspirierende und problemadäquate Lösungsansätze zu finden.
- ▶ **Interne Lernformate:** Diese wurden genutzt, um komplexe Themen für das Projektteam greifbarer zu erforschen, jedoch später aufgrund des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses eingestellt.

Kapitel 3 beschreibt als Hauptkapitel des Berichts die wesentlichen **drei Phasen der Entwicklung und Durchführung** der Lernformate der Transformationswerkstatt. Zudem werden jeweils am Ende der drei Unterkapitel Erkenntnisse gesammelt mit Blick auf die Ebenen Distribution, Produktion und Inhalte. Im Folgenden werden zunächst die zentralen Projektergebnisse beschrieben, und anschließend wesentliche Lehren aus dem Projekt dargestellt.

In der ersten Phase (Kapitel 3.1) im Zeitraum 04–09/22 legte das Projektteam einen Fokus auf Neukonzeption & und das Testen von Prototypen. Das Projektteam entschied früh, bestehende Veranstaltungsformate am UBA als Testfelder für weiterentwickelte Lernformate zu nutzen. Dabei wurden zwei Webinare entwickelt:

- ▶ **Webinar 1 „How to ask deep questions – ein Methoden-Marktplatz“**, in dem die Eisberg-Methode und die 4D-Methode zur Analyse komplexer Probleme vermittelt wurden.
- ▶ **Webinar 2 „Wer? Mit wem? Wofür? – mit Akteursanalyse zum Projekterfolg“**, das Teilnehmenden half, für sie relevante Akteure zu identifizieren, nach deren Relevanz zu priorisieren und sich in sie hineinzuversetzen.

In der zweiten Phase (Kapitel 3.2) von 10/22 bis 06/23 wurden zuvor gewonnene Erkenntnisse umgesetzt, auf dieser Basis weitere Formate entwickelt und erstmals ressortübergreifend angeboten:

- ▶ **Webinar 3 „Den richtigen Hebel für Veränderungen finden - Mit System Thinking zum Projekterfolg“**, wo aufbauend auf der Eisberg-Systemanalyse aus Webinar 1 mit der Hebelpunkt-Methode ein System-Thinking-Werkzeug vermittelt wurde, das bei der Identifizierung von Maßnahmen für tiefgreifende Veränderungen unterstützt.
- ▶ **Webinar 4: „Bis hier hin - und wie weiter?! Wie wir Silos überwinden und gemeinsam Zukunft gestalten“**, ein Workshop zur Förderung ressortübergreifender Kommunikation unter Verwendung des „Three Horizons“-Modells.
- ▶ **Starthilfen**, ein asynchrones Format in Form kurzer Arbeitshilfen, die Methoden aus den Webinaren einzeln darstellen und bei ihrer Anwendung unterstützen.

In der dritten Phase (Kapitel 3.3) von 07/23 bis 09/24 wiederum wurden Grundsteine für die weitere Themenentwicklung gelegt, weitere Distributions- und inhaltliche Formate entwickelt und angeboten, eine Website entwickelt und zwei Initiativen gestartet, um die Transformationswerkstatt im weiteren Netzwerk von Veränderungsakteuren inner- und außerhalb der Verwaltung zu verankern:

- ▶ **Format „Vorstellung der Transformationswerkstatt“**, eine kurze Veranstaltung, die darauf abzielte, nutzenden-zentriert Vorteile der TW für Teilnehmende zu kommunizieren und sie für ein Abonnement der E-Mail-Liste des Programms zu motivieren.
- ▶ **Format „Veränderungswissen wirksam streuen“**, in dem für die Zielgruppe „Veränderungsakteure“ innerhalb und außerhalb von Verwaltungen übergreifende Erkenntnisse aus der Arbeit der Transformationswerkstatt vermittelt wurden.
- ▶ **Themenentwicklungs-Umfrage** über die E-Mail-Liste, mit Hilfe derer möglichst realitätsnah inhaltliche Präferenzen von Nutzenden für weitere Lernformate abgefragt wurden.
- ▶ **E-Mail-Kurs-Fragment „Worte“**, ein asynchrones Format zur Unterstützung von Nutzenden bei der Reflexion von Kommunikationszielen und dahinter liegenden Bedürfnissen.
- ▶ **Webinar-Fragment „Strategie“**, ein Format zur Vermittlung von Leitfragen, um Teilnehmende dabei zu unterstützen, die Wirksamkeit der eigenen Arbeiten und Projekte besser einzuschätzen und auf dieser Basis strategisch kluge Entscheidungen zu treffen.
- ▶ **Webinar-Fragment „Transformations-Café“**, ein interaktives Format basierend auf der Methode „Kollegiale Fallberatung“, das einen Reflexionsraum für erfahrene Teilnehmende in ihrer Arbeit an Transformationen bietet.
- ▶ **Entwicklung einer Website**, mit dem Ziel, eine Anlaufstelle im Netz für die Transformationswerkstatt zu schaffen, mit Informationen über synchrone und asynchrone Angebote sowie der Möglichkeit, sich als interessierte Person für die E-Mail-Liste anzumelden.
- ▶ **Vernetzungsaktivitäten „Fireside-Chat“ und „Transformationsbündnis“**, zwei Formaten, um sich mit internen (Fireside) und externen (Bündnis) Veränderungsakteuren zu verbinden, die an Transformationen in und mit der Verwaltung arbeiten

Folgende Erkenntnisse und Lehren lassen sich aus dem Projekt ableiten für eine gelingende Entwicklung und Durchführung solcher Programme und anderer Veränderungsvorhaben in Verwaltungen:

Distribution:

- ▶ Distribution ist ein zentraler Flaschenhals für Veränderungsarbeit in der Verwaltung. Die Frage, wie Menschen erreicht werden, sollte daher genauso ernst genommen werden wie die Frage, was verändert werden soll.
- ▶ Direkte Kommunikation, eine alltagsnahe Sprache, prägnante Überschriften, klare Botschaften, eine barrierearme Teilnahme und werthaltige Produkte sind entscheidende Faktoren, um viele Interessierte zu gewinnen. Zudem sollten frühzeitig Voraussetzungen geschaffen werden, um Menschen erneut ansprechen zu können und um einen Feedback-Kanal aufzubauen (etwa über E-Mail-Listen)
- ▶ Reichweitenstarke und zugängliche Multiplikatoren (etwa zentrale Dienste im Haus, wie z.B. Weiterbildungsreferate) ermöglichen eine effektivere Ansprache als über die Hierarchie. Gleiches gilt für die Nutzung bestehender Veranstaltungsformate als Plattformen für eigene Botschaften / Angebote. Beides erhöht die Reichweite, erschwert jedoch auch die Kontrolle über die Ansprache der Zielgruppe.

Produktion:

- ▶ Eine nutzenten-orientierte Entwicklung und Gestaltung von Produkten basierend auf frühen Prototypen, aussagekräftigen Tests und eine daraus abgeleitete klare Zielstellung erleichtern den Produktionsprozess und verbessern die Wirksamkeit.
- ▶ Je nach Produkt können eine gemeinsame Arbeit an Skripten, die Nutzung von Online-Whiteboards als Produktsorte, standardisierte Arbeitsprozesse und eine rollenbasierte Arbeitsteilung die Produktion weiter vereinfachen.

Inhalt (von Lernformaten):

- ▶ Der Arbeitsalltag von Teilnehmenden ist der zentrale Ort des Lernens und sollte daher in Lernformaten im Fokus stehen, etwa mittels geeigneter Fallbeispiele oder Transfer-Übungen.
- ▶ Eine klare Gliederung, gut formulierte Fragen, einfach zu nutzende Lernumgebungen und zielgruppen-adäquate Übungen sind wichtige Faktoren für gelingende Lernformate. Die Kombination von Videokonferenz und Online-Whiteboard erwies sich in diesem Projekt als flexibelste und effektivste Lösung. Um Dropouts zu vermeiden, sollte der Einsatz von Kleingruppenarbeit nur erfolgen, wenn er inhaltlich sinnvoll und sozial akzeptiert ist.
- ▶ Die geeignete Haltung hinter der Anwendung von Methoden ist ein genauso wichtiges Lernziel wie die Vermittlung der Methode selbst.
- ▶ Die Wahl zwischen synchronen und asynchronen Lernformaten sollte unter Abwägung mehrerer Faktoren getroffen werden: Wie aufwändig sind Produktion und Distribution? Wie viele Menschen werden damit erreicht? Und wie viele Menschen nutzen das Vermittelte anschließend tatsächlich?

Summary

This report describes the development and implementation of a scalable training program to enhance transformation competencies within public administrations. The Transformationswerkstatt (Transformation Workshop) was conceived as part of two research projects to empower ministries and public administrations in driving (sustainability) transformations. In the first project (2017–2021), a five-month, 4x2-day learning journey served as a prototype for such a learning format (see the [first project report](#)). This publication highlights the further development of the Transformationswerkstatt within the second project from 2021 to 2024.

The report is intended for change agents working in or with public administrations on transformation initiatives. An overview of the learning formats offered by the Transformation Workshop can be found in this [factsheet](#) (in German).

The following sections outline key [contents](#) of the report, and then highlight essential [insights](#) for successfully developing and implementing such programs and other transformation initiatives in public administrations.

[Chapter 1](#) explains the background and context of the project and describes how they influenced the development of the learning program.

[Chapter 1.1](#) conducts a **problem analysis** to contextualize the program's development. The focus is on the capacities of ministries to handle so-called "polycrisis", which clash with traditional working practices and cultures within ministries and administrations, leading to tensions.

[Chapter 1.2](#) summarizes **findings from the evaluation of TW 1 and an analysis of the program's broader environment**, covering both developments and relevant stakeholders within the German Environment Agency (UBA) as well as a review of several digital learning programs outside the agency.

[Chapter 1.3](#) draws **conclusions for the further development of the format** "Transformationswerkstatt". Key elements to retain include the program's low-threshold approach, targeted communication, emphasis on individual competencies, and the practical applicability of the methods taught. Areas identified for improvement include the format (moving toward more flexible learning elements), scalability (reducing the need for extensive personnel hours), the establishment of effective distribution channels, and exploring opportunities for partnerships and other ways to ensure the program's long-term establishment.

[Chapter 2](#) shifts focus inward to project organization, aiming to identify challenges and approaches for (aspired) agile working methods within public administrations. Several insights are considered transferable to other projects.

[Chapters 2.1 to 2.3](#) outline three core principles that guided the project work.

[Chapter 2.1](#) describes the **shift in project logic away from classical project management toward an agile, user-centered, and iterative approach**. This included the use of prototypes and real-world experiments for testing and development, three-month project planning cycles, and the introduction of brief retrospectives within the project team and with participants in the program formats.

Chapter 2.2 explains **how, over the course of the project, the relationship between clients and contractors evolved** from a traditional service-provider dynamic to one of coaching and co-creation. This collaborative mode enabled reflection, flexible decision-making structures, and role definition.

Chapter 2.3 discusses **the use of digital tools in the project**. These included video recordings for internal and external communication, a digital whiteboard for internal project management, format production, and participant presentations, as well as standardized processes for the development and distribution of learning formats, particularly webinars.

Chapter 2.4 describes specific formats and methods used in project organization to implement these principles, including:

- ▶ **Three-Month Planning Cycles:** The team conducted cyclical planning based on an assessment of recent months, the formulation of micro-missions, and clearly defined work areas.
- ▶ **Sprints:** Sprints were used to focus work on specific tasks, enabling efficient and collaborative efforts.
- ▶ **Retrospectives:** This quick feedback method helped gather and implement improvements in project organization and in the offered formats.
- ▶ **"How might we...?" questions:** This design-thinking approach was used across project phases to clarify issues within the team and to find inspiring, problem-appropriate solutions.
- ▶ **Internal Learning Formats:** These were employed to explore complex topics in more depth for the project team, though they were later discontinued due to an unfavorable cost-benefit ratio.

Chapter 3, the main chapter of this report, outlines **the three key phases in developing and implementing** the learning formats of the Transformation Workshop. At the end of each subchapter, insights are provided regarding distribution, production, and content. This section first presents central project outcomes, followed by key lessons learned.

In the first phase (Chapter 3.1), from 04/22 to 09/22, the project team focused on re-conceptualizing and testing prototypes. Early on, the team decided to use existing UBA event formats as test grounds for newly developed learning formats. Two webinars were created:

- ▶ **Webinar 1: "How to ask deep questions – a marketplace of methods"**, which introduced the Iceberg Method and the 4D Method for analyzing complex issues.
- ▶ **Webinar 2: "Who? With whom? For what? – Actor analysis for project success"**, which guided participants in identifying relevant stakeholders, prioritizing them, and understanding their perspectives.

In the second phase (Chapter 3.2), from 10/22 to 06/23, previous insights were applied to develop additional formats, which were offered across departments:

- ▶ **Webinar 3: "Finding the right lever for change – Achieving project success through System Thinking"**, building on the Iceberg System Analysis from Webinar 1 and introducing the leverage point approach to support the identification of actions for profound changes.

- ▶ **Webinar 4: “Up to here – and where next? Overcoming silos and shaping the future together”**, a workshop to enhance cross-departmental communication using the “Three Horizons” model.
- ▶ **Starter Kits:** Asynchronous, brief guides to support participants in independently applying methods presented in the webinars.

In the third phase ([Chapter 3.3](#)), from 07/23 to 09/24, foundations were laid for further topic development, new distribution and content formats were created, a website was launched, and two initiatives were started to embed the Transformation Workshop within a broader network of change agents inside and outside administration:

- ▶ **Introduction to the Transformation Workshop:** A brief event aimed at conveying the benefits of the workshop to participants in a user-centered way and encouraging them to subscribe to the program’s email list.
- ▶ **Effectively Sharing Transformation Knowledge:** A format designed to share overarching insights from the Transformation Workshop’s work with the “change agents” target group within and beyond public administration.
- ▶ **Content Development Survey:** Conducted via the email list to gather realistic insights into users’ content preferences for further learning formats.
- ▶ **“Words” Email Course Fragment:** An asynchronous format supporting users in reflecting on communication goals and underlying needs.
- ▶ **“Strategy” Webinar Fragment:** A format providing guiding questions to help participants assess the effectiveness of their work and make strategically sound decisions.
- ▶ **Transformation Café Webinar Fragment:** An interactive format based on the “collegial case consultation” method, providing a reflection space for experienced participants working on transformations.
- ▶ **Website Development:** The creation of an online hub for the Transformation Workshop, with information on synchronous and asynchronous offerings and the option to subscribe to the email list.
- ▶ **Networking Activities: “Fireside Chat” and “Transformation Alliance”** were designed to connect with internal (Fireside) and external (Alliance) change agents engaged in transformation within and with the administration.

The following [insights and lessons](#) can be drawn from the project for the successful development and implementation of such programs and other change initiatives in public administrations:

Distribution:

- ▶ Distribution is a key bottleneck in change work within administrations. The [question of how](#) to reach people should be taken as seriously as the [question of what](#) needs to change.
- ▶ Direct communication, everyday language, concise headlines, clear messaging, low-barrier participation, and valuable content are critical factors for attracting widespread interest. Early steps should also be taken to ensure re-engagement capabilities and to establish a feedback channel (e.g., through email lists).

- ▶ Broad-reaching and accessible multipliers (e.g., central services like training departments) allow for more effective outreach than hierarchical channels. Similarly, leveraging existing event formats as platforms for one's own messages and offerings can expand reach, though it may reduce control over how the target audience is addressed.

Production:

- ▶ User-centered product development, based on early prototypes, meaningful testing, and clear, purpose-driven objectives, facilitates the production process and improves effectiveness.
- ▶ Depending on the product, collaborative script development, the use of online whiteboards as a production base, standardized workflows, and role-based task division can further simplify production.
- ▶ Production involves experimentation: Not all prototypes justify the effort in hindsight; some, however, yield innovations more useful than initially expected. Based on available staff capacity and resources, it's essential to estimate early on how many experiments and how much learning are feasible under current circumstances. Keeping prototypes as minimal as necessary for testing and prioritizing the completion of experiments over their quantity can aid in this process.

Content (of Learning Formats):

- ▶ The participants' daily work environment is the primary setting for learning and should therefore be central in learning formats, utilizing relevant case studies or transfer exercises.
- ▶ Clear structure, well-crafted questions, easy-to-use learning environments, and exercises tailored to the audience are key factors for successful learning formats. In this project, the combination of videoconferencing and online whiteboards proved to be the most flexible and effective solution. To avoid dropouts, small group work should be used only when it is meaningful for the content and socially acceptable.
- ▶ Adopting the right mindset when applying methods is as important a learning objective as understanding the methods themselves.
- ▶ The choice between synchronous and asynchronous learning formats should be based on several factors: How demanding are production and distribution? How many people will be reached? And how many people will actually use the material provided?

1 Hintergrund

Die Transformationswerkstatt ist ein Weiterbildungsformat für Mitarbeitende öffentlicher Verwaltungen. Es soll ihre Kompetenzen bei der Gestaltung gesellschaftlicher Transformationen stärken.

Das Format wurde im Rahmen zweier Forschungsprojekte (REFOPLAN-Vorhaben FKZ 371711012 & 3721111050) entwickelt, um Ministerien und andere öffentliche Verwaltungen bei der Förderung von Transformationen in Richtung Nachhaltigkeit zu unterstützen. Das erste Projekt (2017-2021) führte zur Entwicklung einer fünfmonatigen Lernreise als Prototyp (Transformationswerkstatt 1 oder kurz TW 1). Entwicklung und Durchführung dieses Formats wurden dokumentiert im Abschlussbericht des Projekts (Jacob et al., 2021).

Im Folgenden werden Hintergrund und Kontext für das Projekt Transformationen wagen II erläutert. In diese Beschreibung fließen Erkenntnisse ein, die zu Beginn des Projekts 2021/22 im Rahmen einer Auswertung der TW 1, einer Akteursanalyse und einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) für das Lernprogramm und im Rahmen einer Auswertung artverwandter Lernprogramme erstellt wurden und die im Laufe der Projektlaufzeit weiterentwickelt wurden.

1.1 Problemanalyse

Seit dem Projektbeginn des vorausgehenden REFOPLAN-Projekts im Jahr 2017 haben sich Umweltveränderungen und damit einhergehende Krisen erheblich beschleunigt (UNU 2023). Dynamisch miteinander verknüpfte Herausforderungen wie der Klimawandel, der demografische Wandel, die Digitalisierung und geopolitische Spannungen haben zur Entstehung sogenannter "Polykrisen" (Tooze 2022) geführt. Diese Polykrisen sind das Ergebnis menschlichen Handelns und zeichnen sich dadurch aus, dass die einzelnen Krisenphänomene nicht isoliert auftreten, sondern gleichzeitig. Sie verstärken sich gegenseitig und führen dadurch zu noch gravierenderen Auswirkungen.

Das Handlungsumfeld für Ministerien und andere öffentliche Verwaltungen ist dabei äußerst komplex und von hoher Unsicherheit geprägt. Gestaltungsspielräume fluktuieren stark, gleichzeitig besteht eine hohe Dringlichkeit, angemessene und wirkungsvolle Antworten auf diese hyper-"wicked problems" (Churchman 1967) zu finden. Der Veränderungsdruck ist enorm, da Antworten auf diese vielen Krisen nicht langfristig aufgeschoben werden können, sondern akutes Handeln erforderlich ist, um ihnen zu begegnen.

Der Umgang mit Polykrisen erfordert Transformationen auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen. Transformation bedeutet in diesem Kontext, dass sich Gesellschaft und ihre Systeme maßgeblich verändern; das heißt, sie bewegen sich aus einem dynamischen Gleichgewicht heraus und nehmen ein neues an. Die damit verbundenen Prozesse sind eingebettet in soziale, technische, ökonomische und ökologische Dynamiken. Transformationsprozesse sind komplex, da Veränderungen in gesellschaftlichen Systemen nicht-linear und schwer vorhersagbar sind. Zudem sind sie für einzelne Akteure nicht plan- oder steuerbar, können jedoch durch vorausschauendes und koordiniertes Handeln aktiv begleitet werden.

Transformationen werden immer mehr zu einem alltäglichen Gestaltungsgegenstand politischer Akteure und öffentlicher Institutionen. Diese Entwicklung stellt Ministerien und andere Organisationen der öffentlichen Verwaltung vor die Herausforderung, Wege zu finden, um mit der damit zusammenhängenden Komplexität umzugehen und ihre Rolle in der aktiven Begleitung solcher Transformationen neu zu definieren. Zugleich sind ihre Handlungsspielräume zunehmend eingeschränkt – unter anderem nimmt die Häufigkeit von Sparhaushalten nach budgetintensiven Kriseninterventionen zu; und die Verrentung der geburtenstarken Generationen führt zu einer hohen Mitarbeitenden-Fluktuation in einer

ohnehin unterbesetzten Verwaltung. Diese Faktoren und weitere Faktoren tragen dazu bei, dass die Kluft zwischen den tatsächlichen Gestaltungsmöglichkeiten und den gestiegenen Gestaltungserfordernissen sprunghaft größer wird. Auf der Ebene der Arbeitsweisen und der -kultur in Ministerien und Verwaltungen ergeben sich Spannungen zwischen

- ▶ dem bisherigen linearen Denk- und Planungsmodell,
- ▶ Entscheidungsstrukturen, wo Entscheider*innen tendenziell weit entfernt sind von der Sachverhaltsebene,
- ▶ der Tendenz auf politischer Ebene, auf akute Krisen mit Fokus auf Symptome zu reagieren (statt strukturelle Ursachen zu bekämpfen),
- ▶ sowie dem Silodenken, das erschwert, Antworten auf komplexe Herausforderungen jenseits der eigenen Organisation wahrzunehmen und zu akzeptiert

und auf der anderen Seite

- ▶ dem ansteigenden Bedarf von Mitarbeitenden nach Sinn-stiftender Tätigkeit und einem steigenden Legitimationsanspruch ("Wie zahlt deine Arbeit auf Transformationen ein?") sowie
- ▶ Forderungen nach einer sich weiter demokratisierenden Arbeitskultur ("everyone is a sensor"), untermauert auch durch die stark ansteigende Auseinandersetzung mit einer Vielzahl niedrigschwelliger digitaler Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge.

Qualitative Erhebungen im Rahmen des Vorgängerprojekts (siehe Jacob et al., 2021) haben gezeigt, dass mindestens im Umweltressort folgende Spannungen im Alltagsgeschäfts wahrgenommen werden:

- ▶ eine große Menge täglicher Informationen, die die Aufmerksamkeit für "Nicht-Tagesgeschäft-Relevantes" reduziert,
- ▶ das Erleben eingefahrener Prozesse und Regeln, deren Re-Priorisierung als schwierig empfunden wird, sowie
- ▶ eine hohe Fachkompetenz bei zugleich unterschiedlich gut ausgeprägter Methoden- und Prozesskompetenz unter Mitarbeitenden

1.2 Erkenntnisse aus der Evaluation TW 1 & Umfeldanalyse

Die Evaluation der Transformationswerkstatt 1 (Jacob et al., 2021) zeigte, dass es möglich war, in diesem Umfeld Transformationskompetenzen auf individueller Ebene aufzubauen, speziell in den Bereichen "Aufbau von Systemwissen", "analytische Kompetenz", "Erkennen und Analysieren von Schnittstellen" und "Erkennen von Möglichkeiten der Zusammenarbeit über eigenen Arbeitsbereich hinaus". Die Teilnehmenden schätzten besonders die tiefe wissenschaftliche Untermauerung des Lerninhalts sowie die methodische Vielfalt des Programms. Die Teilnehmenden konnten durch eine Kombination aus bedarfsorientierter Kommunikation, der Anpassung der Methoden an ihren Arbeitsalltag und spezifische Herausforderungen sowie durch aktive und abwechslungsreiche Einbindung motiviert werden. Die Rahmung des Programms über den Begriff "Transformation" erlaubte es den Teilnehmenden

zudem, auf tiefliegende und strukturelle Ursachen für Probleme in ihrem Arbeitsalltag zu schauen - der Begriff schaffte dafür eine gewisse Legitimation.

Andererseits war es schwierig, die Teilnehmenden in benannten Umfeld zu einem Ändern ihres Handelns zu bewegen. Die tiefe wissenschaftliche Basis der TW 1 und ihre methodische Vielfalt verkomplizierten zugleich die Anwendung. Ein Übertrag von der individuellen auf die Team- oder gar Organisationsebene konnte kaum oder gar nicht beobachtet werden. Zudem folgten die Teilnehmenden nur selten Vorschlägen, an Inhalten des Lernformats zwischen den synchronen Veranstaltungen zu arbeiten; wozu einerseits die jeweilige Arbeitsdichte beitrug, jedoch auch zu hohe Hürden beim Verständnis des "herausforderungsbasierten Lernens" und der Nutzung der eingerichteten Lernplattform über den Dienst Notion. Hinzu kam, dass die TW 1 in ihrem Aufbau und in ihren Formen der Involvierung einen hohen Betreuungsaufwand in Form von Personalstunden auf Seiten der Organisator*innen mit sich brachte.

Zugleich zeigte die Analyse des Umfelds der Transformationswerkstatt, dass im Umweltbundesamt und über diese Organisation hinaus Akteure an einer Fortführung der Transformationswerkstatt interessiert waren. Dazu zählt die TES Academy am UBA (Transformation for Environment and Sustainability) mit ihren Ansätzen der mehrmonatigen Prozessbegleitung und Unterstützung von UBA-Teams bei der Beförderung von Transformationen im internationalen nachhaltigkeitspolitischen Umfeld. Und dazu zählt auch die Existenz von NExT e.V. (Netzwerk: Experten für die digitale Transformation der Verwaltung), ein Verein zur überbehördlichen Vernetzung in verschiedenen Feldern des New Work sowie der Arbeit an Digitalisierungsvorhaben.

Zudem hatte sich der Diskurs rund um den Politikgegenstand "Transformationen" seit 2017 stark verbreitert; das Konzept hatte sich normalisiert. Dies zeigte nicht zuletzt auch die Nutzung des Begriffs Transformation im Koalitionsvertrag der Ampelregierung 2021 und die Anerkennung des Polykrisen-Begriffs in gesellschaftlichen Diskursen etwa in der Corona-Pandemie, dem Ukraine-Krieg und der Energiekrise.

Eine darüber hinaus gehende Analyse digitaler Lernprogramme innerhalb und jenseits der öffentlichen Verwaltung zeigte weitere Herausforderungen auf, die sich bei einer Weiterentwicklung der Transformationswerkstatt stellen würden. Dazu zählt die häufig zu beobachtende schnelle Ermüdung von Teilnehmenden bei intensiven digitalen Formaten („Zoom-Fatigue“). Auch war eine geringere Verbindlichkeit bei der Anmeldung an kostenlosen digitalen Formaten und somit eine höheren No-Show- und Dropout-Raten zu erwarten (Teilnehmende erscheinen nicht zu synchronen digitalen Fortbildungen oder beenden diese vorzeitig). Zudem zeigten sich eine Reihe von kritischen Lern-Voraussetzungen für Teilnehmende und daraus ableitbar eine hohe Bandbreite an Gelingensfaktoren bei eingesetzten Medienformaten, den Aufgabentypen, dem Abstraktionsgrad von Erklärungen und den gewählten Formaten für einen gelingenden Übertrag des Gelernten in den Alltag.

1.3 Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Transformationswerkstatt

Daraus leitet das Projektteam – bestehend aus Auftraggeber und Auftragnehmer Politics for Tomorrow - eine Reihe von Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Programms ab.

Eine Reihe von Aspekten sollte beibehalten werden, dazu zählten u.a.:

- ▶ das kostenlose Angebot, um den Zugang für die Teilnehmenden zu erleichtern,
- ▶ eine Rahmung der Angebote als niedrigschwellige Weiterbildung, die keiner Zustimmung durch Vorgesetzte bedurfte, um eine selbstbestimmte Teilnahme ohne Genehmigung zu ermöglichen,
- ▶ eine bedarfsorientierte Kommunikation jenseits von „Buzzwords“, um Inhalte und Ansprache an die Bedürfnisse der Teilnehmenden anzupassen,
- ▶ ein Fokus auf transformations-relevante Fähigkeiten und Kompetenzen zielgerichtet zu fördern,
- ▶ ein Fokus auf individuelle Mitarbeitende als Träger für Veränderung, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren, langfristig auch Veränderungen in den Organisationen anzustoßen,
- ▶ eine aktive Einbindung der Teilnehmenden in die Veranstaltungen (statt frontaler Vermittlung), um Eigeninitiative und Anwendung der Methoden zu fördern,
- ▶ ein Fokus auf wenige ausgewählte Methoden, die direkt im Arbeitsalltag genutzt werden können.
- ▶ die Betonung der Wissenschaftlichkeit als Basis, auf der die Angebote entwickelt wurden - bei gleichzeitiger niedrigschwelliger und alltagsfokussierter Kommunikation.
- ▶ die Nutzung transformationsstützender Narrative ("Krise ist das neue Normal") und der Dachmarke "Transformationswerkstatt", um eine Legitimation zu schaffen, auch strukturelle Fragen anzugehen und einen Rahmen für die Teilnahme verschiedener Ressorts zu bieten.

Neben diesen Aspekten beschloss das Projektteam, folgende Aspekte zu verändern bzw. diese neu zu integrieren:

- ▶ Abkehr von der Kohorten-basierten Lernreise zugunsten eines modularen Programms: Anstelle einer festen Gruppe von Teilnehmenden, die einer fixen methodischen Abfolge über fünf Monate folgt, wird ein modularer Aufbau bevorzugt. Dieser basiert auf flexiblen Lernelementen (Fragen, Methoden, Haltungen, Einzel-Inhalten) und Lernformaten (z. B. Webinare, asynchrone Methodenblätter). Das übergeordnete Lernprogramm bleibt als Orientierung bestehen, rückt aber gegenüber den Teilnehmenden in den Hintergrund. Alle Teilnehmenden sollen unabhängig von ihrer Vorerfahrung an den Lernformaten teilnehmen können.
- ▶ Mehr Alltagsbezug der Methoden und Anregung zum Experimentieren im Alltag: Es soll ein alltags- und problemfokussierter Lernraum geschaffen werden, der vom praktischen Bedarf ausgeht statt von theoretischen Konzepten. Dabei soll auch die behördenübergreifende Zusammenarbeit gestärkt werden.
- ▶ Stärkere Reflexion der Rolle der Teilnehmenden im Kontext ihres Umfelds: Der Fokus liegt hierbei auf der Projekt- und Teamebene als direkte Anknüpfungspunkte, während der Bezug zur Organisationsebene weiterhin eher im Hintergrund steht.

- ▶ Vereinfachung des Betreuungsaufwands je Teilnehmenden: Reduzierung der erforderlichen Personalstunden durch vermehrte Nutzung von one-to-many-Formaten (z. B. durch Webinare) und niederschwelliger Medien wie Newsletter, kurzer Anleitungen und ggf. Videos.
- ▶ Klare und einfache Kommunikation über synchrone und asynchrone Teilnahme-Möglichkeiten: Informationen über Teilnahmeoptionen und -anforderungen sollen transparent und verständlich vermittelt werden.
- ▶ Fokus auf digitale Angebote aufgrund der Niedrigschwelligkeit: Digitale Formate haben Vorrang, wobei eine Offenheit für zukünftige physische Angebote weiterhin besteht.
- ▶ Frühes und kontinuierliches Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten: Kooperationen mit der TES Academy und NExT e.V. sollen aktiv gesucht werden. Gleichzeitig sollen Möglichkeiten zur internen Bewerbung des Programms durch die Teilnehmenden selbst geschaffen werden, um das Wachstum und die Etablierung der Lernformate zu fördern.
- ▶ Schaffung niederschwelliger Distributionskanäle und einer attraktiven Webpräsenz: Inhalte sollen über leicht zugängliche Kanäle verbreitet werden, um die Teilnahme zu erleichtern und den Nutzen des Programms klar zu kommunizieren.
- ▶ Schärfung der Definitionen transformativen Arbeitens: Dies soll verhindern, dass das Konzept im öffentlichen Diskurs verwässert wird ("Transformation Washing") oder von populistischen Kräften als Kampfbegriff missinterpretiert wird, was die Neugierde und das Interesse am Programm mindern könnte.
- ▶ Nutzung des New Work-Diskurses: Durch die Kombination von „neuen Arbeitsformen“ und Transformation können neue Interessengruppen für das Programm gewonnen werden.
- ▶ Aufbereitung der Methoden in leicht verständlichen Medienformaten: Wenn die Methoden sich einfacher in die Arbeitspraktiken der Teilnehmenden integrieren lassen, erleichtert dies auch die Kommunikation an interessierte Multiplikatoren*Multiplikatorinnen.

2 Agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung

Vor dem Hintergrund, der im 1. Kapitel dargestellten Herausforderungen sieht sich auch die Durchführung von REFOPLAN-Projekten wie Transformationen wagen II selbst veränderten Anforderungen gegenüber, etwa bezüglich ihrer Flexibilität, Reichweite/Skalierbarkeit, ihrer Qualitätssicherung, ihrer Schnelligkeit sowie ihrer Wirkungsorientierung.

Das Team aus Auftraggebenden und Auftragnehmenden entwickelte daher während des Projekts einen darauf angepassten eigenen Modus zur Bearbeitung der Projektziele. Inspiration dafür waren u.a. das Handbuch Öffentliches Gestalten (CityLAB Berlin & Politics for Tomorrow 2020) sowie agile und schlanke („lean“) Projektmanagementansätze.

Im Folgenden werden diese Logiken der Zusammenarbeit und der Durchführung des Projektes beschrieben. Zum einen soll damit auf einer abstrakten Ebene die Methodik des Projektes illustriert werden, also in welcher Art und Weise die Lernformate der Transformationswerkstatt kooperativ entwickelt wurden. Zum anderen kann und soll diese Beschreibung auch weitere, ähnlich gelagerte Forschungs- und Entwicklungsprojekte informieren und damit zur Weiterentwicklung der Arbeits- und Projektpraxis in der öffentlichen Verwaltung beitragen. Zu diesem Zweck werden auch konkrete Formate der Zusammenarbeit beschrieben.

Vorwegzustellen ist jedoch, dass diese Form der Projektorganisation sich spezifisch anhand der Anforderungen und auf Basis der sich etablierenden Beziehung zwischen Auftraggebenden und -nehmenden entwickelt hat. Wir halten eine Adaption dieser Prinzipien auf andere Projekte in vielen Fällen für möglich und sinnvoll. Dennoch ist in jedem Einzelfall zu prüfen, vor welchen Herausforderungen das Projekt steht und in welchem Umfeld es eingebettet ist, um eine passgenaue Adaption zu ermöglichen.

2.1 Von der Wasserfall-Projektlogik zum Nutzer*innen-orientierten und iterativen Arbeiten

Klassischerweise orientiert sich die Arbeit der Auftragnehmenden an der Leistungsbeschreibung des Forschungsprojektes sowie am abgegebenen Angebot. Von dieser Blaupause aus werden die Teilprojekte mit Arbeitspaketen und die konkreten Aufgaben für den Gesamtprojektzeitraum abgeleitet. Es ergeben sich, grafisch abgebildet in sogenannten GANTT-Charts, treppen- oder wasserfall-artig angeordnete Arbeitspakete sowie ihre jeweiligen Abhängigkeiten von vorhergehenden Arbeitsschritten und -ergebnissen. Das Ziel liegt in den „Deliverables“, also den Projektprodukten, die final am Ende nach dem Erbringen einer Reihe von Vorleistungen erstellt werden.

Das Problem dieser Vorgehensweise besteht darin, dass ein Abgleich mit den Interessen der Nutzenden von Produkten sehr spät stattfindet und somit Lernen anhand dieser Bedürfnisse kaum stattfinden kann oder zu erheblicher Mehrarbeit führt.

Abweichend davon wurden im Projekt die Produkte - in Form der Lerninhalte und -formate - sehr früh als Prototypen entwickelt und ihr Nutzen für die Zielgruppen in niedrigschwelliger Form getestet. Aus diesen Tests ergaben sich Verbesserungsideen, die wiederum die Entwicklung der nächsten Iteration des Produktes beeinflussten. Statt langfristig an der Finalisierung von Produkten zu arbeiten, und Feedback darauf erst entsprechend spät im Projektverlauf zuzulassen, war die Zusammenarbeit eher geprägt von konstanter Iteration und Weiterentwicklung.

Diese iterative Logik wurde gleichfalls auf den Modus und die Formate der Zusammenarbeit selbst angewendet. Im Laufe des Projektes wurden etwa Methoden der Drei-Monats-Planung

nach 10x100 adaptiert (siehe Kapitel 2.4.1 unten) und in regelmäßigen Retrospektiven evaluiert. Auch das Format des Wissensmanagement hat sich über den Projektverlauf immer weiterentwickelt: war es zu Beginn noch geprägt von vielen arbeitsintensiven Doppeleintragungen unter Nutzung mehrerer IT-Tools, fokussierte es sich ab Mitte des Projekts auf die Nutzung eines Online-Whiteboards, dass zugleich als Produktionsmittel, Präsentationstool als auch als Wissensspeicher diente.

Maßgeblich für das Projektmanagement war auch ein konstanter Abgleich zwischen den Zielen und Produkten, den eigenen Stärken des Projektteams und den Erfordernissen des Projektumfelds. Auf diese Weise konnten an mehreren Stellen im Projekt der Fokus nachgeschärft werden.

Beispielhaft dafür steht die Praxis der Evaluation: Erste Lernformate der TW - die Workshops (WS) 1, 2 und 3 - wurden über eine online-gestützte Befragung (Online-Fragebogen) unter TN nachträglich evaluiert. Der entsprechende Fragebogen wurde etwa 2 - 3 Wochen nach dem angebotenen Lernformat verschickt; die Auswertung der Antworten lag etwa 3 Monate nach dem Format vor. Dieses Evaluationsformat erwies sich als zu arbeitsintensiv und zu langsam im Verhältnis zu den Erkenntnissen, die es für die Weiterentwicklung der Formate brachte. Daher wurden stattdessen ab WS 3 kurze TN-Feedbacks noch während der Webinare eingeholt (über die Nutzung von Retro-Formaten). Diese ermöglichten ein direktes Feedback, das vergleichbare Hinweise für die Weiterentwicklung der Formate produzierte; in einigen Fällen waren die Antworten auch noch erfahrungsgesättigter als spätere Umfragen (aufgrund der Unmittelbarkeit der Erfahrung der Teilnehmenden) und hatten daher einen höheren Nutzen für das Projektteam. Damit soll nicht der Mehrwert wissenschaftlich rigider Formen der Evaluation und der Wirkungsanalyse an sich in Frage gestellt werden - diese behalten selbstverständlich ihren Sinn.

Auch bezüglich der Lernformate (ursprünglich definierte Lerninhalte wurden nicht oder nur abgewandelt in Lernformate übersetzt) und hinsichtlich der Projektorganisation fanden Nachschärfungen statt (da Mitarbeitende innerhalb des AN-Konsortiums wechselten).

2.2 Von der Auftraggeber-Auftragnehmer-Hierarchie zur Co-Creation

Auftraggebende (AG) prägen (Forschungs-)Projekte der öffentlichen Verwaltung gemäß ihrer Rolle strategisch im Sinne der Fragestellung, während in der Zusammenarbeit mit Auftragnehmenden (AN) die Umsetzung und Ausführung konkreter Projektaufgaben sichergestellt wird. Die AG-AN-Beziehung ist dabei häufig geprägt von Informationsasymmetrien - also Wissensvorsprüngen des AN gegenüber des AG. Zugleich verfügt auch der AG gegenüber dem AN über Wissensvorsprünge - im Fall des Projektes etwa bezüglich der Interessen der Nutzenden von TW-Lernformaten aufgrund seiner langjährigen Angehörigkeit zu einer Behörde.

Im Projekt wandelte sich dieses Dienstleister-Rollenverständnis des AN in Richtung eines Coaches und Unterstützers, der gemeinsam mit dem AG die Lernformate der Transformationswerkstatt co-kreierte. AG und AN nahmen sich gegenseitig als Sensoren in ihren Fach- und Kompetenzgebieten wahr und nutzten dieses Wissen zum Vorteil der Projektziele. Beide verfügen über Stärken, die sie nicht der traditionellen Rollenaufteilung zwischen (strategisch-planerischen) AG und (methodisch-inhaltlich-versierten) AN unterordneten, wo dies für die Projektziele nicht zweckmäßig erschien.

Innerhalb der Zusammenarbeit erlaubte der gewählte Modus des meist konsensualen Entscheidens zwischen AG und AN mehr Vertrauen, dass der flexiblen Form der Zusammenarbeit (und damit der häufigeren Rücksprachen und der Notwendigkeit des Umentscheidens) zuträglich war. Und dieser Modus ermutigte beide Parteien dazu, immer wieder auch über bestehende Arbeits- und Denkroutinen oder Überzeugungen zu reflektieren, sowie offen über Rollen, Entscheidungsstrukturen und die Arbeitskultur zu sprechen, unbelastet

von vermeintlich starren AG-AN-Beziehungsmustern. Auf diese Weise gelang es, auch Schwachstellen offen zu thematisieren, über diese zu sprechen und auf diese zu antworten.

Dadurch öffnete sich der Raum für das Ansprechen auch von Gedanken über den Projekthorizont hinaus, etwa bezüglich des persönlichen Empfindens angesichts der Polykrise und des eigenen Umgangs damit - was sich letztlich auch als fruchtbar für die inhaltliche Projektarbeit herausstellte.

2.3 Ausschöpfung digitaler Potentiale durch kreative Umnutzung von IT-Werkzeugen, Standardisierung und Skalierung

Das Projekt war stark von der Nutzung digitaler Werkzeuge und Darbietungsformen geprägt. Doch statt diese auf klassische Weise zu nutzen, integrierten wir sie auf umfassendere Weise in den Schaffensprozess und das Angebot der TW.

- ▶ **Video-Aufnahmen:** Zu Beginn des Projekts nutzten wir ein Video-Aufnahme-Tool innerhalb des Teams, mit dessen Hilfe am Laptop Bildschirmaufzeichnungen mit integrierter Videoaufzeichnung der sprechenden Person erstellt und das resultierende Video als Link per Mail versandt werden konnten. Anfangs half uns dies in der asynchronen Kommunikation in der Produktion, etwa bei der kollaborativen Erstellung von Foliensätzen für Webinare. Zunehmend nutzten wir dieses Werkzeug jedoch auch in der Außenkommunikation, etwa bei der Ansprache von Multiplikator*innen in den Weiterbildungseinheiten der Bundesministerien. Diese erreichten wir somit nicht nur per Mail mit einer Einladung zu einem unserer Webinare, sondern zugleich mit einem kurzen Video, in denen durch die persönliche Ansprache Inhalte besser vermittelt und Vertrauen aufgebaut werden konnte. Dies trug dazu bei, in einer Kalt-Akquise-Situation Vertrauen aufzubauen und die Angesprochenen dadurch zur Weiterleitung zu motivieren, so dass Einladungen mehr potenzielle TN erreichten.
- ▶ **Digitales Whiteboard:** Zu Beginn des Projekts nutzten wir ein Online-Whiteboard vorwiegend zur kollaborativen Erstellung der Präsentationsfolien für unsere Webinare. Da sich unsere Arbeit hauptsächlich im Whiteboard abspielte, gingen wir dazu über, auch die Projektorganisation vermehrt auf dieser Plattform abzubilden. Unsere 3-Monats-Planungstreffen oder Retrospektiven fanden nun ebenfalls auf dem Online-Whiteboard statt. Zum Ende des Projekts experimentierten wir auch mit der Nutzung der Whiteboards in Kombination mit eingebetteten Videos und unserer CRM-Plattform, um einen Ort zu schaffen, an dem Teilnehmenden Lerninhalte asynchron durchlaufen konnten.
- ▶ **Webinar-Standardisierung:** Mit der Etablierung der zweistündigen Webinare als regelmäßigem Lernformat entwickelten wir eine Routine in der Produktion der dafür benötigten Materialien. Diese Routine umfasste etwa auch eine Blaupause für den Ablauf eines Webinars, die wir als stichpunktartige, grobe Grundlage für die Produktion weiterer Veranstaltungen nahmen. Im späteren Projektverlauf konnten wir auf Basis dieser Standardisierung erheblichen Aufwand bei der Entwicklung von Webinaren einsparen, was uns eine schnellere Entwicklung ermöglichte. Darauf aufbauend erweiterten wir die Standardisierung im letzten Halbjahr des Projekts, so dass sie nicht mehr nur die Produktion, sondern auch die Distribution, als das Bewerben der Veranstaltung über unseren Newsletter, die Evaluation und Anpassung, sowie die vorgelagerte Ideenfindung und -validierung umfasste. Es entwickelte sich so ein erprobtes Rahmenwerk von der Idee für über die Darreichung von bis hin zur Anpassung von Produkten auf Basis des Feedbacks, dass dabei half, die Personalkapazitäten optimal auszulasten.

2.4 Formate / Methoden

Im Folgenden werden einige der Methoden beschrieben, die in der Projektorganisation zum Einsatz kamen und die die Anwendung der oben beschriebenen Ansätze unterstützten.

2.4.1 3-Monats-Planung nach 10x100 Ansatz

In der Mitte des Projektes begannen wir, unsere Arbeitsplanung zu systematisieren. Die Natur des Projektes brachte es mit sich, dass zuvor praktisch alle Teilprojekte des REFOPLAN-Vorhabens gleichzeitig bearbeitet wurden, so dass die Personalkapazität des Projektteams stark in Anspruch genommen wurde, zugleich der Fortschritt in den einzelnen Teilprojekten sich jedoch verlangsamte.

Unter Nutzung des 10x100-Ansatzes, der eine Abwandlung der verbreiteten Methode "Objectives and Key Results" für transformative Projekte darstellte, wurde eine zyklische Evaluation, Arbeitsplanung und -Priorisierung eingeführt. Diese basierte auf mehreren Schritten, die im Rahmen eines mehrstündigen Treffens durchlaufen wurden:

- ▶ **Rückblick auf die letzten 3 Monate:** Eine Person führte alle Projektbeteiligten mittels des Online-Whiteboards in 10 - 15 Minuten durch das Material, dass in den letzten 3 Monaten erarbeitet wurde. Auf diese Weise sollte allen Beteiligten Umfang, offene Fragen und ToDos bewusst werden.
- ▶ **Retrospektive der letzten 3 Monate:** Auf Basis dieses Überblicks beantworteten alle Projektbeteiligten zunächst vier Fragen: Was lief gut? Wofür bin ich dankbar? Was lief schlecht? Welche Ideen kommen mir? - wobei zunächst parallel auf dem Online-Whiteboard gearbeitet wurde. Jede beteiligte Person durfte je Frage nur maximal 2 Antworten schreiben. Anschließend stellten sich die Beteiligten ihre Antworten vor, diskutierten diese kurz - vor allem in Hinblick auf Ideen für die Durchführung der nächsten 3 Monate - und hielten diese schriftlich fest.
- ▶ **Sammeln offener Baustellen:** Hier sollten alle Beteiligten festhalten, woran sie zuletzt arbeiteten und was dort noch zu tun war, so dass die offenen Enden sichtbar wurden, die innerhalb des Projekts noch weiterbearbeitet werden mussten. Gesammelt wurden hier zudem wichtige Events (größere externe Veranstaltungen) und Projektumstände (etwa Zwischenberichte), die bereits jetzt für die nächsten 3 Monate absehbar waren.

Mit Blick auf die strategischen Ziele des Projekts, den sogenannten Mikro-Missionen, wurden als nächstes eine Menge von 5 - 10 Teilprojekten formuliert. Dabei fand auch ein Abgleich statt mit den offenen Baustellen und den Ideen aus der Retrospektive. Auch wenn sich diese Mikro-Missionen nach einer anfänglich aufwendigen Erstellung nicht mehr groß änderten, führte der Abgleich zwischen ihnen und den konkreten Teilprojekten auch in folgenden 3-Monats-Planungen immer wieder zu einer Nachjustierung und einer Überprüfung, ob und wie sie auf die Projektziele einzahlten. Für jedes dieser Teilprojekte wurde verdeutlicht, welche "Definition of Done" vorherrschte, sprich, welches möglichst gut operationalisierbare Ziel innerhalb der nächsten drei Monate angestrebt werden sollte. Für jedes der Teilprojekte wurde zudem eine zuständige Person festgelegt.

Die Teilprojekte wurden anschließend in einem horizontalen Kalender als Zeilen abgebildet, so dass ihnen im nächsten Schritt grob definierte Arbeitsschritte zugewiesen werden konnten. Auch dabei fand ein Abgleich statt mit den offenen Baustellen und den Ideen aus der Retrospektive, so dass diese nicht verloren gingen.

Hinzu kam auf dieser Ebene auch ein Abgleich mit den realen Arbeitskapazitäten der beteiligten Personen. Auf dieser Basis wurde die Menge an Teilprojekten häufig noch mal um 1 - 2 reduziert bzw. diese Teilprojekte auf den nächsten 3-Monats-Zyklus verschoben.

2.4.2 Sprints

Da einige Teilprojekte eine kollaborative Bearbeitung erforderten und die Fokussierung von Aufmerksamkeit auf eine Aufgabe ein effizienteres Arbeiten ermöglichte, legten wir im Rahmen der 3-Monats-Planung Sprintphasen fest. Dieses Konzept aus dem agilen Projektrahmenwerk "Scrum" vereinfachten wir dahingehend an, dass wir dafür zwei bis drei Tagesblöcke vorab reservierten, um innerhalb dieser konzentriert an einem Teilprojekt zu arbeiten.

Um an diesen spezifischen Aufgaben innerhalb eines kompakten Zeitraums zu arbeiten, definierten wir jeweils zu Beginn des Sprints klar, welche Ergebnisse wir am Ende der 2-3 Tage erzielen wollten ("Definition of Done").

Dieser Modus der Zusammenarbeit ermöglichte den Beteiligten eine hinreichende Planbarkeit bezüglich der Arbeitszeiten innerhalb des Projekts - was umso wichtiger wurde, da das Projekt für alle nur eines von mehreren war, dass sie zeitgleich verantworteten. Zudem erleichterten diese mehrtätigen Sprints auch die Terminabsprachen. Statt umständlich ad hoc für jedes Treffen gemeinsame Terminslots zu suchen, wurde einfach zu Beginn eines Sprints festgelegt, wann in den nächsten Tagen eine Rücksprache nötig war. Zugleich legten alle Beteiligten ihren Kalender für diese Tage so offen, dass auch spontane Gespräche möglich waren.

In manchen Fällen nutzen wir zusätzlich noch das Mittel der parallelen Arbeitssessions von 1-2 Stunden, innerhalb der eine Videokonferenz-Verbindung bestand, in der standardmäßig Video und Ton ausgeschaltet waren. Kam der Bedarf für eine kurze Rücksprache auf, konnte so ohne Koordinierungsaufwand schnell eine synchrone Klärung erfolgen.

2.4.3 Retrospektiven

Wie oben zur 3-Monats-Planung schon ausgeführt, nutzten wir das Format der Retrospektiven, um Feedback schnell und effektiv zu sammeln und auszuwerten. Neben den vier Fragen (Was lief gut? Wofür bin ich dankbar? Was lief schlecht? Welche Ideen kommen mir?), war die Limitierung auf 2 Antworten je Person je Frage ein essenzieller Bestandteil davon. Diese Limitierung sorgte dafür, dass sich die Antwortenden auf Wesentliches fokussierten. Da weiterhin mehrere Personen teilnahmen, bestand immer noch eine hohe Chance, dass viele der essenziellen Themen aufgegriffen wurden.

Für die Durchführung der Retrospektive war auch die davor stattfindende Durchsicht wichtig. Erst dadurch entstand bei den beteiligten Personen ein Überblick über die Projektphase, die es zu evaluieren galt.

Das Format der Retrospektive setzten wir auch am Ende von Webinaren ein, um ein schnelles Stimmungsbarometer zu erhalten. Selbst wenn in der Tendenz die Ergebnisse am Ende von Webinaren noch stark unter dem Eindruck der unmittelbaren Erfahrung stehen, lieferte diese Feedback-Methode doch auch allein aufgrund der Masse an Antworten viele Hinweise auf verbesserungswürdige Aspekte. Die Quote an Antworten lag bei ca. 30-70%, da die Hemmschwelle für eine Teilnahme deutlich niedriger lag als bei Umfragen mit einem gewissen Zeitabstand zum besuchten Format, wo wir nach den ersten Webinaren nur jeweils ca. 10% der Teilnehmenden erreichten.

Hierbei nutzen wir Retrospektiven nicht, um ein objektives Bild unserer Arbeit zu erhalten. Es ging nie um eine reine Abbildung dessen, was passiert war - sondern immer um die Generierung von möglichst vielen Informationen, die der Verbesserung dienen konnten.

2.4.4 „Wie-können-wir...?“-Fragen

Die „Wie-können-wir...?“-Fragen (kurz: WKW-Fragen) sind eine Methode aus dem Design Thinking. Über die Formulierung dieser Fragen, deren Satzstruktur vorgegeben, einfach und trotzdem flexibel ist, lassen sich Denkräume für das Finden von Lösungsansätzen eröffnen. In einer WKW-Frage wird ein Problem gebündelt, in dem drei Aspekte zu einer Frage zusammengefasst werden:

- ▶ der Schlüsselakteur, für den eine Lösung gefunden werden soll,
- ▶ der erstrebenswerte Zustand, dessen Qualitäten eine Lösung ausmachen
- ▶ und die verhindernden Faktoren, an denen der Schlüsselakteur für gewöhnlich scheitert.

Beispielhaft dafür steht etwa die Frage: "Wie können wir Leser*innen dieses Abschlussberichts helfen, einen umfassenden Blick auf die Innovationen im Projekt Transformationen wagen II zu erhalten, ohne dass sie von der Masse an Informationen abgeschreckt sind?"

Eine WKW-Frage formuliert also eine Herausforderung, im Design Thinking nennt man diese eine „Design Challenge“. Und diese soll inspirieren, auf neue, problemadäquate und womöglich unkonventionelle Lösungsideen zu kommen.

Im Rahmen des Projekts wurden die WKW-Frage als Methode in sehr vielen Kontexten angewendet. Zum Startpunkt der Entwicklung von Lernformaten halfen Sie, Lern- und Vermittlungsziele zu bündeln und unsere Arbeit beim Design des Formats darauf auszurichten. Als übergreifende Problemhypothese halfen sie uns in der Formulierung unserer Missionen und waren damit auch ein essenzieller Bestandteil unserer 3-Monats-Planung. In der Kommunikation mit möglichen Projektpartner*innen oder innerhalb des Projektteams dienten sie dazu, das Thema für ein Meeting auf eine inspirierende Art und Weise zusammenzufassen und damit auch das Interesse anderer zu wecken. Und schließlich waren und sind sie ein wichtiger methodischer Bestandteil unserer Lernformate selbst - so wichtig, dass wir eine eigene Starthilfe dafür erstellt haben.

2.4.5 Interne Lernformate

Angesichts vielen offenen Fragen des Teams zu Projektstart verständigten wir uns darauf, uns einigen komplexeren Themen in internen Lernformaten zu stellen. Diese fanden unregelmäßig und in wechselnden Konstellationen statt. Sie waren meist weniger strukturiert und umfassten den Input einer oder mehrerer Personen, die zu einem Thema recherchiert hatten, sowie anschließende Diskussionen mit dem Fokus darauf, welche Konsequenzen daraus für die TW gezogen werden konnten. Beispielhaft dafür standen zwei solcher Treffen, die wir angesetzt hatten, um uns mit Lernprogrammen auseinander zu setzen, die sich Systems Thinking Kompetenzen widmeten.

Etwa zur Hälfte der Projektlaufzeit beschlossen wir als Projektteam jedoch, dieses Format nicht weiter durchzuführen. In Relation betrachtet motivierten uns Aufwand und Nutzen der Durchführung nicht genügend, um es fortzuführen. So standen und stehen diese internen Lernformate auch für den Anspruch im Projekt, iterativ auch die eigene Organisation immer wieder in Frage zu stellen und im Zweifel zu verändern oder zu verschlanken.

3 Produkte und Erkenntnisse

Im Zentrum der Transformationswerkstatt stehen die Lernformate zur Vermittlung einer "transformation literacy" gegenüber Mitarbeitenden in Ministerien und öffentlichen Verwaltungen. Dieses Kapitel soll einen Überblick über diese Formate und weitere Veranstaltungen bieten und jeweils auch die Hintergründe ihrer Erstellung erläutern.

Tabelle 1: Auflistung aller TN-fokussierter Veranstaltungen im Rahmen des Projekts

Datum	Kurzbeschreibung	TN-Zahl
08.09.22	Webinar 1: Problemanalyse im Rahmen des Tags der Digitalisierung am UBA	20
27.09.22	Webinar 2: Akteursanalyse im Rahmen der Akademie International am UBA	40
26.10.22	Vorstellung TW: Session auf dem Barcamp "Staat in die Zukunft 2022"	15
17.01.23	Webinar 3: Hebelpunkte für Systemveränderung	120
28.03.23	Vorstellung TW & Impulse Veränderungswissen streuen - Session Lab Camp #8	25
25.05.23	Webinar 4 Silos überwinden	160
15.06.23	Vorstellung Sparks/Starthilfen - 4 Sessions auf CBF Academy 2023	120
06.07.23	Vorstellung TW BMWK im Format Zukunft.Arbeiten.BMWK	30
20.09.23	Vorstellung TW - Community of Practice Agile Vorantreiber*innen (NExT)	50
04.10.23	Interview "Wie geht Veränderung in der Verwaltung?" - Tag der Digitalisierung UBA	80
06.10.23	Vorstellung 3 Starthilfen - Tag der Digitalisierung des UBA	60
12.10.23	Veränderungswissen streuen - Session auf dem NExT-Barcamp 2023	50
03.11.23	Veränderungswissen streuen - Session für die Work4Germany-Kohorte 23/24	20
07.12.23	Vorstellung TW BMDV im Format Nachwuchskreis	30
07.02.24	Veränderungswissen streuen - Session auf dem Barcamp "Staat in die Zukunft 2024"	50
26.02.24	Veränderungswissen streuen - Session auf dem LapCamp #10	40
11.03.24	Transformationsbündnis #1 (Vernetzungstreffen)	8
09.04.24	Webinar 2 Akteursanalyse	60
23.04.24	Webinar 3 Hebelpunkte für Systemveränderung	80
12.06.24	Fireside Chat #1 (Vernetzungstreffen)	10
18.06.24	Transformationsbündnis #2 (Vernetzungstreffen)	10
27.06.24	Veränderungswissen streuen - Session im Rahmen der BfN-Sommerakademie	25
07.10.24	Fireside Chat #2 (Vernetzungstreffen)	8

Datum	Kurzbeschreibung	TN-Zahl
08.10.24	5 Tipps, um Behördentüren zu öffnen (Veränderungswissen streuen) – Lunch&Learn-Format bei der DigialService GmbH	35

Quelle: Transformationswerkstatt

3.1 Phase 1: Neukonzeption & Prototyp-Testing (04 - 09/22)

Zum Ende des ersten Forschungsprojekts stand das Projektteam 2021 mit dem getesteten Format einer fünfmonatigen Lernreise vor 4 Herausforderungen (siehe auch Kapitel 1):

1. **Skalierbarkeit:** Erstens verfügte das Projektteam zwar über ein attraktives Angebot - das hatte das Feedback der TN an der ersten Transformationswerkstatt ergeben. Die Lernreise war jedoch kein skalierbares Produkt: ein fünfmonatiger Kohorten-basierter Kurs, für den sich TN bewerben mussten, der rund 100 Stunden Arbeit erforderte und der die Zustimmung einer vorgesetzten Person erforderte. Wir realisierten früh, dass dies für TN keineswegs niedrigschwellig war. Entsprechend hoch schätzten wir den Aufwand ein, das Format in dieser Art und Weise weiteren Zielgruppen gegenüber zu öffnen.
2. **Reichweite:** Zweitens verfügten wir mit unserem Prototyp auch kaum über Reichweite. Die erste Transformationswerkstatt war - der einfacheren Durchführung halber - auf TN aus dem Umweltressort beschränkt gewesen. Entsprechend bestand Kontakt zu einige Personen im UBA, im BMUV bis hin zur Ebene der Abteilungsleitung; zudem auch zu MA aus dem BASE und dem BfS. Unser Anliegen mit der TW bestand aber von Anfang an darin, künftig TN aus allen Bundesministerien und obersten Bundesbehörden zu erreichen. Wie aber sollten neue Leute erreicht werden, über welche Kanäle oder über welche Multiplikatoren*Multiplikatorinnen konnten wir unser Angebot bekannt machen?
3. **Wiederholte Ansprache:** Drittens bestand Einigkeit, dass wir TN helfen wollten, nicht nur neue Methoden anzuwenden, sondern mittelfristig auch transformationsförderliche Haltungen zu entwickeln und auszubauen. Sollten wir - angesichts von Herausforderung 1 - unser Angebot auf niedrigschwellige, kürzere Formate hin ausrichten, tat sich die Herausforderung auf, wie wir einmalige TN mit den Ideen und Impulsen erneut erreichen würden. Klarheit herrschte darüber, dass Lernen ein Prozess ist, der Zeit benötigt - wie also würden wir mit den Angeboten der TW Menschen wiederholt erreichen, ohne dass wir wie bisher ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einem längeren Prozess haben?
4. **Ressourcen:** Viertens hatte die Evaluation der 1. TW ergeben, dass TN zwar sehr positiv über das Lernformat sprachen und auch eigene Lernerfolge wahrnahmen. Dieser Erfolg aber war erkauft durch einen hohen Personaleinsatz. An allen 4 synchronen zweitägigen Workshops der 1. TW hatte jeweils ein Team von 5 - 6 Personen Vollzeit mitgewirkt. In der Vorbereitung dieser Workshops sowie in der Administration des Programms und der Teilnehmenden waren ebenfalls erhebliche Personalkapazitäten gebunden. Dieser Ressourcenaufwand war nachvollziehbar, da es sich bei der 1. TW um einen Prototyp handelte. Wollten wir mit den Lerninhalten aber weitere Zielgruppen und für eine größere Anzahl von TN erreichen, mussten wir Wege finden, wie wir dabei den Ressourceneinsatz deutlich reduzieren konnten.

Nach dem Start des Vorhabens beschlossen wir daher als Projektteam, uns grundsätzlich dem Design der Werkstatt zu widmen, um Ideen für diese Herausforderungen zu gewinnen. In diese Phase 1 fiel die in Kapitel 1 benannte SWOT-Analyse sowie die Identifizierung und Analyse von rund einem Dutzend digitalen Weiterbildungsprogrammen - beide Arbeiten umfassten jeweils mehrmonatigen Desktop-Recherchen durch die Auftragnehmenden und die Durchführung einiger halbtäglicher interner Workshops.

Um möglichst früh auch externe Expertise mit einzubeziehen und dabei zugleich einen Unterstützer*innen-Kreis innerhalb der Ministerien aufzubauen bzw. bestehende Kontakte zu pflegen, beschlossen wir, im April 22 einen Design-Workshop durchzuführen. Dazu luden wir rund 20 Personen ein, darunter sowohl Verwaltungspraktiker*innen, ehemalige Teilnehmende an der 1. TW sowie einige Wissenschaftler*innen. Unser Ziel war, mit ihrer Hilfe erste Ideen zu entwickeln, wie wir die beschriebenen Herausforderungen bewältigen konnten.

Der Workshop war als digitale Tagesveranstaltung für den 17.05.22 angesetzt. Trotz frühzeitiger und personalisierter Einladungen und vieler zusätzlicher Telefonate gelang es uns nicht, mehr als eine Hand voll der angesprochenen Personen für eine Teilnahme zu gewinnen. In Konsequenz sagten wir den Workshop ab.

In einer rückblickenden Analyse des Scheiterns dieses Workshops kristallisierten sich mehrere Erkenntnisse heraus:

- ▶ Das beworbene Co-Design einer künftigen Transformationswerkstatt motivierte die eingeladenen Teilnehmenden offensichtlich nicht. Der Aufwand einer Teilnahme versprach Ihnen im Gegenzug nicht genügend Anreize - egal, ob diese in den methodischen Erfahrungen des Co-Designs auf dem Workshop selbst liegen würden oder im ideellen Wert, das Vorhaben eines Lernprogramms für Transformation Literacy in der Bundesverwaltung zu unterstützen. Womöglich bestanden auch Zweifel bei den Eingeladenen selbst, ob diese über Erfahrungen oder Ideen verfügten, die für die Weiterentwicklung der TW von Relevanz waren. Sie selbst betrachteten sich mutmaßlich zwar als interessiert am Konzept der Transformation, sahen sich selbst aber kaum als transformative Akteure mit für das Projekt nutzbarem Wissen. Welchen Beitrag konnten sie also zur methodischen und konzeptionellen Weiterentwicklung des Programms leisten?
- ▶ Dieses Gefühl des in Frage stehenden eigenen Beitrags mischte sich in einigen Fällen womöglich auch mit einer fehlenden Identifikation mit den Projektzielen – de facto wurden die Eingeladenen zu einem Zeitpunkt gefragt, ob sie ein Lernprogramm mit eigenem Zeiteinsatz unterstützen würden, zu dem sein Erfolg und seine Anerkennung noch ungewiss waren. Und auch innerhalb unseres Projektteams bestanden aufgrund Vorerfahrungen mit entsprechenden Design-Workshops im Vorgängerprojekt Zweifel daran, ob der Aufwand dieser Tagesveranstaltungen den Output an Ideen und Impulsen wirklich rechtfertigen würde. Es stand daher nicht zur Debatte, den Workshop einfach zu einem späteren, vielleicht für einige der Eingeladenen genehmeren Zeitpunkt zu wiederholen.
- ▶ Gleichzeitig hatte das Projektteam zu dem Zeitpunkt bereits zwei Anfragen aus dem UBA erreicht, die eine Alternative zum bislang angedachten Vorgehen der Ideenfindung boten. Zwei Veranstaltungsformate innerhalb des UBA - die Akademie Internationales sowie die Tage der Digitalisierung - waren für September 22 angekündigt worden, inklusive eines Aufrufs, eigene Beiträge einzureichen. Diskussionen im Projektteam führten zur Idee, diese Veranstaltungsformate als Testfelder für weiterentwickelte Lernformate zu nutzen.

Es wurde offenbar, dass darin ein Paradigmenwechsel für die Projektarbeit lag: Statt umständlich Expertise in einem aufwändigen, praxisarmen und wenig Anreize bietenden Design-Workshop einzuholen, fokussierten wir uns nun auf eine Gruppe, deren Motivation sich mit der TW zu beschäftigen, deutlich klarer zu fassen war: den möglichen TN an unseren Lernformaten. Sollten wir in der Lage sein, attraktive Veranstaltungen anzubieten, bot uns dieses Setting das Sammeln von Erfahrungen und Feedback gleich auf mehreren Ebenen:

- ▶ **Distributionsebene:** Welche Formate würden sich eignen, unsere Inhalte innerhalb anderer Veranstaltungskontexte und somit anderen Plattformen anzubieten? Und mit welcher Sprache und welchen Mitteln würde es gelingen, möglichst viele Menschen dazu anzustiften, an unseren Workshops teilzunehmen?

- **Produktionsebene:** Welche Erfahrungen würden wir im Projektteam sammeln bei der Konzeption, Vorbereitung und Durchführung kürzerer, digitaler Formate?
- **Inhaltliche Ebene:** Wie engagiert würden TN auf unsere Präsentation und unsere Denkhilfen / Methoden reagieren?

Im Folgenden werden die zwei in dieser Phase produzierten und durchgeführten Webinare dargestellt:

3.1.1 Webinar 1: How to ask deep questions - ein Methoden-Marktplatz

Hintergrund

Mit den Organisierenden der Tage der Digitalisierung am 8.9.22 war vereinbart, dass wir ein Webinar von maximal 2 Stunden Länge anbieten würden, dass für möglichst viele Teilnehmende attraktiv war und ihnen praktischen Nutzen für den Arbeitsalltag versprach. Der Digitalisierungsrahmen war dabei bewusst schwammig gehalten - wir einigten uns früh mit den Organisierenden, dass unser Workshop IT- oder Digitalisierungsthemen nicht aktiv ansprechen musste, aber zugleich auch zu diesen Perspektiven passen sollte.

Eine weitere Entwicklung prägte die Entwicklung dieses Webinars: Im ersten Halbjahr 22 nahm unser Projektteam Kontakt mit der sich als Projekt neu konstituierenden TES Academy am UBA auf. Da frühzeitig Gemeinsamkeiten zwischen unseren Projekten deutlich wurden - und somit das Potential bestand, sich mittelfristig zusammen zu schließen - beschlossen wir gemeinsam mit dem Projektteam, in einem Testlauf eine Zusammenarbeit zu erproben. Dieser Testlauf sollte die gemeinsame Entwicklung und Vorbereitung des Webinars im Rahmen des Tags der Digitalisierung umfassen.

Die konkreten Vorbereitungsarbeiten begannen im Juni 22 und umfassten einige mehrstündige und ein ganztägiges Treffen zwischen Mitgliedern unserer Projektteams, sowie viel asynchrone Einzel-Entwicklungsarbeit der beiden Workshopteile, auf die wir uns zügig geeinigt hatten.

Nutzer*innen-Interesse

Die Zusammenarbeit gemeinsam mit der TES Academy führte früh zu der Erkenntnis, dass sich das Transformationskonzept nicht als Einstieg oder narrativer Rahmen eignete, mit dem wir Teilnehmende für das Webinar gewinnen würden. Es war zu komplex, es erforderte also umfangreichere Erklärungen. Und es sprach nur Menschen an, die ihre Arbeit selbst unter diesem Dach verorteten.

Als gemeinsamen Zugang erschien es uns fruchtbarer davon auszugehen, dass viele in unserem Zielpublikum mit komplexen Nachhaltigkeitsproblemen beschäftigt waren und in diesem Umfeld nach Orientierung suchten. Umgang mit Komplexität war auch eine der Kompetenzen gewesen, die wir bereits in der ersten TW versucht hatten, zu vermitteln. Als Sprachbild verwendeten wir das "Bohren dicker Bretter", das stellvertretend und alltagssprachlich für den Umgang mit komplexen Problemen steht.

Kurzbeschreibung

Die Kurzbeschreibung des Workshops in der Einladung lautete:

"Ob Digitalisierung, Energie- und andere -wenden: viele unserer Themen im UBA sind "dicke Bretter"- aber nicht immer reicht die Zeit für das Durchdringen von komplexen Problemfeldern und Fragestellungen. Im Workshop erproben wir gemeinsam Methoden der Problemanalyse, um "tiefer bohren" zu können. Durch das vermittelte Handwerkszeug lernen Sie, wie Sie einen neuen Blick auf Ihre vielschichtigen Fragestellungen werfen können - und schaffen so die Grundlage für neue Ideen und Lösungen in Ihren Projekten."

Ablauf

- ▶ 5 Min Begrüßung
- ▶ 10 Min Gedankenreise
- ▶ 10 Min Input & Interaktion: Ausfüllen eines Schemas zur präzisen Beschreibung eines Problems
- ▶ 8 Min Vorstellung Eisberg-Methode
- ▶ 7 Min TN nutzen Eisberg-Methode
- ▶ 7 Min Gruppenreflektion (Breakout-Gruppen)
- ▶ 10 Min Fazit Eisberg-Methode
- ▶ 5 Min Pause
- ▶ 12 Min Vorstellung 4D-Methode
- ▶ 17 Min TN nutzen 4D-Methode & Gruppenreflexion
- ▶ 10 Min 4D Fazit
- ▶ 5 Min Bonus Methoden
- ▶ 5 Min Impulse für die weitere Anwendung / Übertrag in den Alltag
- ▶ 2 Min Feedback

Methodisches Vorgehen

Das Webinar teilte sich in 2 Abschnitte, die jeweils eine Methode vorstellen und mit den TN in Anwendung bringen sollten, um mit komplexen Frage- und Problemstellungen umzugehen.

Zur Einleitung wurden die TN in einer Gedankenreise mit der Fragestellung konfrontiert, was ihnen bei der Bearbeitung von komplexen Fragestellungen im Alltag hilft.

Im anschließenden ersten Teil wurde die Eisberg-Methode vorgestellt, die dabei hilft, Systeme und komplexe Problemstellungen besser zu verstehen, indem verschiedene Ebenen von Ursachen explizit benannt und betrachtet werden.

Nach einer Hilfestellung für TN, ihre eigenen komplexen Probleme zu benennen, wurde die Eisberg-Methode zunächst theoretisch eingeführt und wurde dann praktisch durch die TN angewandt. (siehe Abbildung 1: Arbeitsvorlage Eisberg-Methode)

Im zweiten Teil wurde die 4D-Methode vorgestellt (4 Dimensionen der Nachhaltigkeit), die vier Problem-Räume und Lösungs-Räume beschreibt, sowie die Verbindungen, die zwischen ihnen bestehen. Auch diese Methode sollte durch die TN praktisch mit Blick auf die zuvor identifizierte komplexe Problemstellung angewandt werden (siehe Abbildung 2: Arbeitsvorlage 4D-Mapping)

Zum Abschluss wurde den TN noch kurz weitere Methoden zur Bearbeitung komplexer Probleme aufgezeigt. Zudem wurden Impulse gesetzt, in welchen Alltagssituationen ihnen die vorgestellten Methoden womöglich helfen könnten, mit der Bitte, dass sich die TN dazu eigene Notizen machten, um den Übertrag in den Arbeitsalltag zu erleichtern.

Distribution

Die obenstehende Kurzbeschreibung wurde den Organisator*innen des Tags der Digitalisierung zugeschickt. Zudem wurde der Titel so formuliert, dass er ein schnelles Verständnis des Inhalts ermöglichen würde. Da sich abzeichnete, dass die MA des UBA in zwei bis drei Mails über das Programm aktiv informiert werden würden, wurde in Rücksprache mit den Organisierenden sichergestellt, dass die Kurzbeschreibung möglichst sichtbar für die TN ist; und diese per Anmeldelink die Möglichkeit hatten, sich für die Veranstaltung zu registrieren.

3.1.2 Webinar 2: Wer? Mit wem? Wofür? - mit Akteursanalyse zum Projekterfolg

Hintergrund

In Absprache mit den Organisierenden der Akademie International - einem Lernformat zur Befähigung von UBA-MA zur Arbeit in internationalem Umfeld - war auch in diesem Fall ein für die praktische Alltagsarbeit wertvoller Workshop gewünscht.

Aufgrund von gemeinsamen Vorerfahrungen des AG mit den Organisierenden der Akademie International innerhalb einer losen Gruppe im UBA, die sich mit der Verwertung von Forschungsergebnissen beschäftigte, entstand die Idee, sich methodisch der Akteursanalyse zu widmen.

Das Projektteam verfügte bereits aus dem Vorgängerprojekt über Erfahrung in Methoden zur Schulung von gelingender Kommunikation. Als Vorstufe dazu wurde in der 1. TW eine kleine Form der Akteursanalyse durchgeführt, um die TN in die Lage zu versetzen, Gespräche mit einzelnen dieser Akteure vorzubereiten. Diese Methodenbausteine waren die Grundlage für das Webinar.

Als Projektteam waren wir im WS 2 in der Vorbereitung allein verantwortlich und besaßen daher mehr Freiheiten in der Workshop-Gestaltung. Im Gegensatz zum 1. Webinar bot es sich zudem an, diesmal die Expertise von Dr. Klaus Jacob, einem Mitglied des AN-Konsortiums und Politikwissenschaftler, einzubinden. Da dieser am Webinartag selbst verhindert war, beschlossen wir frühzeitig, ihn im Rahmen von zwei inhaltlichen Inputs einzubinden, die wir vorab aufzeichnen würden. Die Arbeiten am Workshop begannen im Mai 22 und intensivierten sich insbesondere in den letzten Wochen vor dem Webinar am 27.09.22 (siehe Abbildung 3: Arbeitsvorlage Akteursmapping).

Nutzer*innen-Interesse

Auch bei diesem Webinar war zu erwarten, dass der Transformationsdiskurs von den TN als wenig alltagspraktisch wahrgenommen werden würde. Alltagsnäher würde die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in Projekten wahrgenommen werden - damit hatten praktisch alle TN Erfahrung und hier lag zugleich auch ein großes Frustpotential. Zudem identifizierten wir Zeitmangel im Alltag als Herausforderung, vor dessen Hintergrund es als schwierig empfunden würde, sich detailliert mit einzelnen Akteuren zu beschäftigen und daraus Informationen für das eigene Handeln abzuleiten.

Wir vermuteten daher, dass es für die TN interessant sein würde, sich nicht nur einen Überblick über die Akteurslandschaft im Kontext eigener Projekte zu verschaffen, sondern diese Akteure auch dahingehend zu filtern, mit wem sich eine nähere Beschäftigung lohnt. Zudem nahmen wir an, dass diese nähere Beschäftigung mit einigen Akteuren selbst es sein würde, die für die TN Klarheit darüber bringen würde, was sie in ihrem Projektkontext als nächstes unternehmen sollten - und somit als praxisrelevanter erlebt werden würde als eine Filterung von Akteuren in wichtig oder weniger wichtig allein.

Kurzbeschreibung

Unsere UBA-Arbeit entsteht nicht im luftleeren Raum - der Erfolg unserer Projekte hängt davon ab, mit den relevanten (internationalen) Akteure einen passenden Umgang zu finden. Im Workshop erproben wir gemeinsam, wie Sie einen Überblick über wichtige Akteure zu gewinnen, "die Spreu vom Weizen trennen" und aus Ihrem Akteurswissen die richtigen Schlüsse ziehen können. Bringen Sie gern ein Thema oder aktuelles Projekt mit! Unser Ziel: am Ende des Workshops verfügen Sie über konkretes Handwerkszeug und mehr Klarheit über die nächsten Schritte im Umgang mit den für Sie entscheidenden Akteuren.

Ablauf

- ▶ 5' Begrüßung
- ▶ 5' Gedankenreise
- ▶ 8' Input - Was sind Akteure?
- ▶ 8' Übung - Akteure sammeln
- ▶ 6' Übung - Interessen einschätzen
- ▶ 10' Input - Was ist Macht?
- ▶ 8' Übung - Macht einschätzen
- ▶ 5' Pause
- ▶ 15' Übung - In Akteure hineinversetzen
- ▶ 15' Übung - Nächste Schritte klären
- ▶ 20' Reflektion (Kleingruppe & Plenum)
- ▶ 5' Ausblick
- ▶ 5' Feedback

Methodisches Vorgehen

Das Webinar verknüpfte zwei inhaltliche Inputs - was genau Akteure sind und woher sie ihre Macht beziehen - mit der schrittweisen praktischen Beschäftigung mit dem Akteursfeld der TN in ihren selbst gewählten Projekten.

Für diese praktischen Übungen erhielten die TN in einem eigenen Bereich des Online-Whiteboards jeweils Leitfragen und Platz für Antworten; diese eigenständige Arbeit fand in kurzen Arbeitsphasen von 4-10 Minuten statt. In einigen Fällen ergänzte die Moderation weitere Leitfragen oder Impulse auf der gesprochenen Ebene über die Videokonferenzverbindung, so dass sich eine Art geführte und dennoch selbständige Arbeit der TN ergab.

Distribution

Reflektionen, zunächst in der Kleingruppe und anschließend dem Plenum, boten Platz für Rückfragen und vertiefende Antworten seitens der Moderation. Auch in diesem Webinar wurden am Ende Impulse gesetzt in Form einer Liste an prototypischen Situationen, in denen sich die TN im Arbeitsalltag das Erfahrene noch einmal vornehmen könnten.

Auch in diesem Fall waren die Organisierenden der Akademie International die Absender der Einladung. Obwohl ihnen die obenstehende Kurzbeschreibung des Webinars zugesandt wurde, stellte die sich für die MA des UBA als weniger relevant heraus. Sie erhielten im ersten Schritt eine Liste mit drei Veranstaltungen, von denen sich dieses Webinar ihnen somit nur in Form der Überschrift präsentierte. Erst ein Klick auf einen Link führte zu einer Intranet-Seite, die die nähere Kurzbeschreibung enthielt.

3.1.3 Erkenntnisse aus dieser Phase

Im Folgenden sollen in kurzer Form die Erkenntnisse dargestellt werden, die während der Vorbereitung und Durchführung der beiden Webinare in Phase 1 gesammelt werden konnten. Dafür werden erneut die drei Lernebenen genutzt:

Distributionsebene

Welche Formate würden sich eignen, unsere Inhalte innerhalb anderer Veranstaltungskontexte und somit anderen Plattformen anzubieten? Und mit welcher Sprache und welchen Mitteln würde es gelingen, möglichst viele Menschen dazu anzustiften, an unseren Workshops teilzunehmen?

- ▶ **Interne / leicht zugängliche Formate für Prototypen nutzen:** Die beiden Veranstaltungsreihen oder -tage boten ein ideales Pflaster zum Erproben des Webinarformats. Da beide Veranstaltungen als Projekt durch die Organisierenden neben anderen Projekten vorangetrieben wurden, bestand ein hohes Interesse daran, mit geringem Aufwand weitere qualitativ wertige Inhalte im Rahmen der Veranstaltung präsentieren zu können. Dieses Bedürfnis passte ideal zum Interesse des Projektteams, Formatideen zu testen. Zudem verbreiterte die Erlaubnis der Organisator*innen, alle MA im UBA anzuschreiben, den Distributionskanal für die Webinare und erhöhte somit die Reichweite stark.
- ▶ **Externe Plattformen erschweren Kontrolle über Distribution:** Da das Projektteam die Veranstaltungsreihen/-formaten nicht selbst organisierte, sondern nur Lernformate der TW dort anbot, erschwerte zugleich auch die Kontrolle über die Distribution in Richtung möglicher TN. Es war jeweils ein erhöhtes Maß an Absprachen nötig, um die Organisierenden der Reihen/Formate dafür zu gewinnen, für das Webinar vorteilhafte Formen der Ansprache und eine niedrigschwellige Nutzenden-Führung im Rahmen des Anmeldeprozesses einzusetzen.
- ▶ **Alltagsnahe Sprache in der TN-Kommunikation einsetzen:** Wie oben beschrieben, traf der Transformationsdiskurs als Framing nicht die Interessen potenzieller TN; stattdessen wurde eine nutzer*innen-fokussierte Ansprache entwickelt, die nah an der Alltagssprache der TN und ihren vermuteten Bedürfnissen liegt. Diese umfasste etwa ihre Erfahrung in "Projekten", in der "Zusammenarbeit mit anderen", bei der Arbeit an schwierigen "Herausforderungen", beim Wunsch nach "Klarheit" und bei der "Priorisierung", beim Finden von "neuen Impulsen / Ideen / Lösungen", beim "Überzeugen" von anderen, beim Aneignen von "alltagstauglichem" "Handwerkszeug" und beim Formulieren von "konkreten" Schritten.
- ▶ **Überschriften & Kurzinformationen sind entscheidende Faktoren in der Distribution:** Die nicht völlig kontrollierbare Darstellung der Inhalte der Webinare in der Plattform-Konstellation zeigte deutlich, wie wichtig Überschrift und Kurzbeschreibungen für die Teilnehmenden-Konversion sind. Sie stellen die ersten, wichtigsten Berührungspunkte der Eingeladenen mit dem Lernformat dar und sie bilden zugleich auch die Oberfläche, mit der mögliche Interessierte interagieren um teilzunehmen. In manchen Fällen ist es sogar nur die Überschrift, auf deren Basis sich die Eingeladenen bereits ein Bild von der Werthaltigkeit des Webinars machen (müssen). Entsprechend viel Aufmerksamkeit sollte darauf gelegt werden, diese

Überschriften / Kurzinformationen so interessant und nutzer*innen-orientiert wie möglich zu formulieren.

- ▶ **Validierung von Qualität über bekannte Absender und „Marken“:** Die Absender aus dem Organisationsteam der Akademie International waren organisationsweit bekannt, da diese Veranstaltung bereits im Vorjahr stattgefunden hatte - entsprechend konnte das Webinar von der "Marke" profitieren, unter die es sich stellte.
- ▶ **Praxisnähe und Zugänglichkeit als Kriterium für die Größe des Angebots:** Das Anbieten kurzer (zweistündiger) Webinare markierte einen wesentlichen Unterschied zwischen der TW und anderen Weiterbildungsangeboten innerhalb der Behördenlandschaft. Zum einen hinsichtlich der Zustimmungspflichtigkeit durch Vorgesetzte: Die Teilnahme an 120-Minuten-Formaten ist in vielen Organisationen nicht an die Zustimmung von Vorgesetzten geknüpft. Die Entscheidung für / gegen sie liegt stattdessen in den Händen der einzelnen Mitarbeitenden, was deren Zugang deutlich erleichterte. Zum anderen stellten die Webinare auch eine Abkehr dar von Reduktion des Lernens in Behörden auf zertifizierbare Fortbildungen. Stattdessen wurde die eigene Arbeit der TN als Lernort und Fallbeispiel in den Vordergrund gerückt - einerseits aufgrund der gesteigerten Motivierbarkeit zur Teilnahme, wenn es um "eigene Probleme" geht; aber auch in der Gewissheit, dass Lernen ein komplexer Prozess ist, der davon profitiert, wenn er eingebettet ist in die Erfahrungswelt der Lernenden.

Produktionsebene

Welche Erfahrungen würden wir im Projektteam sammeln bei der Konzeption, Vorbereitung und Durchführung kürzerer, digitaler Formate?

- ▶ **Modularisierung und Debundling als Produktionsstrategien:** Das Projektteam war gezwungen, Inhalte aus der fünfmonatigen Lernreise der TW I runterzubrechen auf ein Format von 120 Minuten. Aus diesem Erfordernis leitete sich die Strategie des "Debundling" innerhalb des Projekts ab, also das nutzer*innen-orientierte Aufschneiden des Komplettpakets Transformationswerkstatt in einzelne, für viele Nutzer*innen sinnvoll einsetzbare Methoden. Auf dieser Basis wurden auch in Folge Webinare entwickelt - das zuvor gebundene Programm wurde modularisiert.
- ▶ **Nutzer*innen-Orientierung ermöglicht effizienteren Produktionsprozess:** Die nutzer*innen-fokussierte Ansprache hat sich nicht nur als zweckmäßig erwiesen, Eingeladene vom Wert des Webinars zu überzeugen. Sondern sie half bereits während der Konzeption und Produktion des Webinars dabei, die Methodik möglichst nah an den Interessen der TN auszurichten. Dies führte zu einer vereinfachten und klaren methodischen Abfolge innerhalb des Webinars. Zudem ergab sich auch die Arbeitsteilung innerhalb des Projektteams in der Produktion daraus, möglichst früh Klarheit über den Ablauf und die grobe Nutzenden-Reise durch das Webinar zu schaffen. Dabei half eine strukturierte Auseinandersetzung der Beteiligten anhand etablierter Methoden, etwa im Rahmen des 5E-Modells (siehe Abbildung 4: Arbeitsvorlage 5E-Modell).
- ▶ **Skripte nutzen, um Kollaboration und Präsentation zu verbessern:** Die Erarbeitung eines gemeinsamen Skriptes für die Workshop-Präsentation entwickelte sich zu einem essentiellen Werkzeug der Kooperation und Abstimmung innerhalb des Projektteams. Zugleich verdeutlichte das Skript allen Beteiligten die Notwendigkeit, gegenüber den TN klar zu kommunizieren, um einerseits die knappe Zeit des Webinars optimal zu nutzen als auch die zu vermittelnden Impulse verständlich zu vermitteln. Zudem unterstrich der Fokus auf das Skript

die überragende Bedeutung des gesprochenen Wortes im Webinarformat in seiner die Aufmerksamkeit lenkenden Funktion.

- ▶ **Online-Whiteboard als skalierbares Produktions- und Präsentationstool nutzen:** Zusammen mit dem Skript stellte das Online-Whiteboard das zweite essentielle Werkzeug zur gemeinsamen Produktion dar. Es ermöglichte eine über das Webinar hinweg kohärente Darstellung der Inhalte und diente somit als visueller Anker und Leitfaden im ansonsten körperlosen und wenig Orientierung bietenden Format des Webinars.
- ▶ **Nutzen und Kosten der Einbindung externer Personen in die Produktion abwägen:** Eine Aufzeichnung von Inputs wie beim Akteursanalyse-Webinar erlaubt eine fokussierte Einbindung des Wissens von Externen. Diese Möglichkeit, andere Menschen in die TW-Produktion einzubinden, erschien aus damaliger Perspektive sehr hilfreich angesichts der geringen Reichweite und Ressourcen im Projekt. Es stellte sich jedoch in der Produktion von Webinar 2 (und später auch Webinar 3) heraus, dass diese Form der Einbindung externer Personen keine wesentliche Entlastung für das Projektteam darstellte. Zwar konnten so zusätzliche zeitliche Ressourcen durch die Mitarbeit externer Personen eingebunden werden, gleichzeitig steigerte das auch den Koordinationsaufwand auf Seiten des Projektteams. Diese Idee wurde daher anschließend fallen gelassen.

Inhaltliche Ebene

Wie engagiert würden TN auf unsere Präsentation und unsere Denkhilfen / Methoden reagieren?

- ▶ **Videokonferenz + Online-Whiteboard als flexible Standardwerkzeuge der Webinar-Durchführung:** Der Einsatz von Videokonferenzlösung und Online-Whiteboard hat sich als grundsätzlich geeignete herausgestellt, um Webinare mit all ihren Erfordernissen durchzuführen. Beide Werkzeuge sind genügend Menschen bekannt, so dass die Hürde für eine aktive Teilnahme sinkt.
- ▶ **Technische Probleme durch vereinfachte Abläufe und Supportrolle abfedern:** Zugleich sind technische Probleme bei beiden Werkzeugen weiterhin erwartbar. In beiden Webinaren ereigneten sich zum Teil schwerwiegende Probleme, die entweder die Teilnahme an Kleingruppen in der VK verunmöglichten oder die Nutzung des Online-Whiteboards zeitweise für alle TN stark verlangsamte. Ohne eine Person mit der Rolle technische Moderation, jenseits der sprechenden Fazilitation, wären diese Probleme nicht lösbar gewesen. Einige der Probleme lassen sich zudem dadurch minimieren, dass die Durchführung des Webinars (Medienbrüche, notwendige technische Anleitungen für TN) so einfach wie möglich gestaltet wird.
- ▶ **Arbeits-Du zur Vereinfachung der Kommunikation:** In beiden Webinaren wurden gute Erfahrungen mit der Einführung eines Arbeits-Du zu Beginn gesammelt. Diese Maßnahme schaffte Vertrauen, vereinfachte die Kommunikation beträchtlich (auch in den Kleingruppen) und wurde zugleich breit akzeptiert.
- ▶ **Gedankenreisen als Methode zielgruppen-adäquat und bewusst einsetzen:** Einige TN hatten zurückgemeldet, dass die eingesetzten Gedankenreisen sich inhaltlich nicht richtig in den methodischen Ablauf der Webinare integrierten. Als Lehre wurde daraus abgeleitet, dass dieses Instrument in jedem Fall zieladäquat gestaltet sein muss und zugleich nicht zu komplex sein darf, wenn damit eine Hinführung der TN zum Thema des Webinars erreicht werden soll. Bedacht werden sollte zudem, dass Gedankenreisen zwar bei vielen Menschen bekannt sind,

aber als Werkzeug bei einigen einen naiven, schulischen oder einfach nicht zweckrationalen Beigeschmack haben, der ihr Erlebnis schmälern kann.

- ▶ **Einsatz von zentralen versus dezentralen Fallbeispielen abwägen:** In Vorbereitung und Durchführung stellte sich heraus, dass die TN eine Art geführten Einstieg in das Problem benötigten, dass sie als Blaupause zum Erlernen der gezeigten Methode(n) nutzen würden. Es zeichneten sich dabei zwei verschiedene Vorgehensweisen ab: Entweder Methoden wurden durch die Moderation anhand eines zentralen Fallbeispiels vorgestellt und plastisch gemacht; oder die Moderation stellte Methoden nur theoretisch vor und überließ den TN deren Erprobung mithilfe ihrer mitgebrachten Fallbeispiele. Während die erste Vorgehensweise ermöglichte, die Methode und ihre Details mit gesteuerten und passgenauen Fallbeispiele auszuleuchten, ermöglicht die zweite Vorgehensweise den TN die Methode durch die Brille ihres eigenen Fallbeispiels intensiver wahrzunehmen und vermutlich auch eher in den Alltag zu übertragen.
- ▶ **Leitfragen-gestützte Fallarbeit als zentraler Vermittlungsbaustein:** Die Methodik des leitfragengestützten Bearbeitens von Fallbeispielen wurde von vielen TN als wichtige und effektive Reflektionsübung wahrgenommen, für die sie im Alltag kaum Zeit fänden. Hier wurde zum ersten Mal das Potential deutlich, mit schriftlichen / grafischen Arbeitsblättern die Nutzung der Methoden jenseits der synchronen Webinare zu erleichtern. Dies führte später zur Entwicklung des Formats der „Starthilfen“.
- ▶ **Mikrotiming als effektives Steuerungsinstrument in Workshops:** Die Mitwirkung der TN wurde in den Webinaren in Form von Microtiming gesteuert, also kurzen Zeitintervallen der Mitarbeit. Diese erlaubten eine kontrollierte und synchrone Mitwirkung vieler TN und etablierte sich mit diesen Webinaren auch in allen späteren Lernformaten.
- ▶ **Motivierenden Webinarablauf sicherstellen, statt auf Lockangebote zu setzen:** Beide Webinare hatten zur Hälfte eine kleine Pause vorgesehen. In einem Webinar testeten wir die Ankündigung eines Lockangebots vor der Pause, das den TN am Ende des Webinars weitere („Extra“) Methoden-Vorschläge in Aussicht stellte. Im anderen Webinar ließen wir diese Ankündigung weg. Im Anschluss stellten wir fest, dass das Lockangebot den Dropout in der Pause nicht reduziert hatte. Vermutlich war der Spannungsbogen der Webinar-Methodik selbst der stärkste Motivator für TN, dabeizubleiben; es ging also vor allem darum, bis zum Schluss wertvolle Inhalte zu präsentieren.
- ▶ **Kleingruppen überlegt einsetzen:** In beiden Webinaren wurden Kleingruppen eingesetzt, um TN zu helfen, Erfahrenes zu reflektieren. Von TN wurde dieses Format als der Vernetzung dienlich, aber nicht wirklich als Vertiefung oder "Arbeit am Thema" wahrgenommen. Zudem schienen die Kleingruppen bei einigen TN zum Ausstieg aus dem Webinar geführt zu haben (Dropout) - diese TN schienen die Teilnahme an der Kleingruppe mit hohen Unsicherheiten und anderen negativen Emotionen zu verbinden und beendeten daher ihre Teilnahme am Webinar. Daraus könnte sich schließen lassen, dass der Einsatz von Kleingruppen sehr überlegt, inhaltlich stringent und dennoch womöglich auch optional erfolgen sollte.
- ▶ **Methoden praxisbezogen und pragmatisch vermitteln I:** Einige TN meldeten im Anschluss an die Webinare zurück, dass sie es als hilfreich erlebt haben, wenn die Moderation nicht nur auf die Methode und ihre Anwendung eingeht, sondern auch Hintergrundwissen und -erfahrungen vermittelt, unter welchen Umständen welches Problem auftauchen könnte, welche Lösungen sich anbieten und auch allgemein, welche Haltung hilfreich für die Anwendung der Methode ist. Auch vermittelte die Moderation häufig den Werkzeug-Charakter der Methoden und dass die TN den praktischen Nutzen gegenüber der formal korrekten Anwendung priorisieren sollten. TN meldeten zurück, dass sie diese

praxisorientierte und pragmatische Sichtweise auf den Einsatz von Methoden als entlastend empfanden, da sie es als anwendungsbezogen empfanden und der Druck sank, "alles richtig machen zu müssen".

3.2 Phase 2: Entwicklungssprünge (10/22 - 06/23)

Mit Blick auf die vier geschilderten Herausforderungen verfügte das Projektteam nach Phase 1 bereits über viele Einsichten, die in die Folgeentwicklung einfließen sollten.

Die darauffolgende Phase war geprägt von der Entwicklung zwei weiterer Webinare, ihrer Bewerbung und Durchführung jenseits des Umweltressorts und von der Entwicklung von Formaten zur asynchronen Nutzung der Lerninhalte. Dabei rückten 3 Herausforderungen ins Zentrum:

- **Distributionsebene:** Wie würde es uns gelingen, MA jenseits des Umweltressorts zu erreichen, diese für eine Teilnahme zu motivieren und sie anschließend erneut kontaktieren zu können?
- **Produktionsebene:** Welche Möglichkeiten würden sich für das Projektteam ergeben, die Format-Produktion effektiver und effizienter zu gestalten?
- **Inhaltliche Ebene:** Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestanden bei der Vermittlung von Kompetenzen und dem Setzen von Impulsen bei Nutzer*innen der TW?

Die gemachten Erfahrungen werden im Folgenden im Rahmen der konzipierten Webinare sowie einer weiteren Veranstaltung geschildert.

3.2.1 Webinar 3: Den richtigen Hebel für Veränderungen finden - Mit System Thinking zum Projekterfolg

Hintergrund

Nachdem das zweite Webinar mit der Akteursanalyse den Fokus auf eine breit anwendbare Methode gelegt hatte, lag es dem Projektteam am Herzen, im dritten Webinar auf eine Kernkompetenz aus dem Kanon der Transformationswerkstatt zu fokussieren: Die Fähigkeit zum Denken in komplexen Systemen. Zugleich war es wichtig, diese Fähigkeit methodisch so abzubilden, dass sie ohne Vorkenntnisse im Arbeitsalltag von Nutzen ist.

Dafür bot zum Einstieg das Eisberg-Modell aus dem ersten Webinar eine gute Grundlage, da es sich als schnelles Systemanalyse-Werkzeug eignete. In System-Thinking-Kreisen hatte zudem das Konzept der 12 Hebelpunkte der Wissenschaftler*in und Club-of-Rome-Autorin Donella Meadows einen guten Ruf (Meadows 1999). Das Projektteam baute bei seiner Arbeit entsprechend auf diesen beiden Konzepten auf.

Ein weiteres zentrales Element des Webinars waren Überlegungen über die Nutzbarkeit der Methode im Anschluss an das Webinar. Hierzu wurden im Projektteam in der Entwicklung viele konzeptionelle und technische Überlegungen angestellt; von denen die meisten als nicht realisierbar oder nutzenden-freundlich verworfen werden musste. Am Ende basierte die erstellte Lösung auf einem Formular und einer zugrundeliegenden Datenbank, die auf einer zuvor als Projektmanagementtool eingesetzten Software basierte.

Nutzer*innen-Interesse

Das Interesse der Teilnehmenden an der Beschäftigung mit komplexen Systemen konnte nicht vorausgesetzt werden. Entsprechende Konzepte oder Bilder (etwa System Mapping) konnten schnell den Eindruck erzeugen, solche Methoden würden zu viel Aufwand bei zu wenig Erkenntnisgewinn erzeugen.

Zugleich vermuteten wir ein latentes Interesse von Teilnehmenden, sich tiefer mit dem (Nicht-) Funktionieren bestimmter Politikfelder oder der eigenen Organisation zu beschäftigen. Wir hatten ein Bild von diesen TN als intrinsisch motiviert, viel beschäftigt, aber dennoch an grundlegenden Zusammenhängen interessiert. Gerade aus ihrer Frustration entstand für diese Personengruppe der Wunsch, Probleme und Lösungen aus einem systemischeren, realitätsadäquateren Verständnis heraus zu verstehen. In unserer Vorstellung wollten diese Personen (trotz der Komplexität) wirksam werden, und waren daher offen für eine andere Sprache und Denkweise, aber nur, wenn sie ihnen alltagstauglich und rational verständlich erschien.

Und wir vermuteten ein großes Interesse an dem oben angesprochenen Tool zur Weiternutzung der Erkenntnisse aus dem Webinar. Dies sollte gleichzeitig nah an der Vorgehensweise aus dem Webinar sein, um die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, als auch offen genug, um verschiedenen "Use Cases" der Nutzenden gerecht zu werden. Uns schwebte dieses Tool wie eine interaktive Form der Zusammenfassung vor.

Hinter dieser Vermutung über das Interesse an dem Tool standen auch konzeptionelle Ideen des Projektteams, dass so ein Werkzeug dazu dienen könnte, die Methoden aus den Lernformaten innerhalb der Teilnehmenden-Organisationen zu verbreiten.

Kurzbeschreibung

Der Erfolg unserer Arbeit hängt davon ab, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und die richtigen Hebel in Bewegung zu setzen, um tiefe Veränderungen zu ermöglichen.

*Das Konzept der "Hebelpunkte für Systemveränderungen" von Donella Meadows - einer der Autoren*Autorinnen des Club of Rome Berichts "Die Grenzen des Wachstums" - bietet dafür Orientierung.*

Im Workshop entwickeln wir gemeinsam ein Verständnis für komplexe Systeme. Sie lernen einige der wirkungsvollen Hebelpunkte zur Systemveränderung kennen und erproben Sie an einem Beispiel. Im Anschluss erhalten Sie als Teilnehmende eine Arbeitshilfe, um in ihrem Kontext die richtigen Hebel zur Veränderung zu finden - egal ob in ihrer Organisation oder in ihrem Politikfeld.

Unser Ziel: am Ende des Workshops verfügen Sie über konkretes Handwerkszeug und mehr Klarheit, um mit Ihrer Arbeit wirksam zu werden.

Ablauf

- ▶ 5' Begrüßung
- ▶ 7' Input - Was sind System?
- ▶ 13' Übung - Beispielsystem "Nachhaltiger Speisenauswahl in der Kantine eines Ministeriums" kennenlernen / Eisberg-Methode
- ▶ 6' Input - Was sind Hebelpunkte?
- ▶ 17' Übung - Maßnahmen sammeln und Methodenreflexion
- ▶ Pause

- ▶ 19' Übung - Maßnahmenbündel basteln und bewerten
- ▶ 17' Plenum - Fragen und Antworten
- ▶ 9' Zusammenfassung, Toolvorstellung, Feedback

Methodisches Vorgehen

Auch in diesem Webinar arbeiteten wir zu Beginn mit zwei aufgezeichneten (und somit vorgeskripteten) Inputs durch Dr. Klaus Jacob, um die grundlegenden Konzepte "System" und "Hebelpunkt" zu erläutern.

Die Eisberg-Methode (siehe Abbildung 1: Arbeitsvorlage Eisberg-Methode) als vereinfachte Abbildung eines komplexen Systems auf vier Ebenen - diente anschließend dazu, wie schon in Webinar 1 ein System schnell in seinen wichtigsten Merkmalen abzubilden. Dazu nutzen wir das fiktive, aber für viele TN nachvollziehbare Beispielsystem der klimaschonenden Umstellung der Speisenauswahl in der Kantine eines Ministeriums.

Anschließend nutzten wir die 6 "höheren" der 12 Hebelpunkte (siehe Abbildung 5: Arbeitsvorlage Hebelpunkte) aus dem Konzept von Donella Meadows, verbunden mit entsprechenden Leitfragen, als Impulsgeber, um Ansatzmöglichkeiten für Veränderungen im System und konkrete Maßnahmen zu identifizieren. Die TN sollten das in einer Übung im Beispielsystem nachvollziehen, indem sie für ein oder zwei der Hebel eigene Ansatzpunkte und Maßnahmen identifizierten.

Im zweiten Teil nach der Pause wurden die TN anhand beispielhaft ausgewählter (zuvor identifizierter) Maßnahmen durch Methoden für die Maßnahmenbündelung und die Auswahl von Maßnahmenbündeln geleitet. Hier fand keine aktive TN-Beteiligung mehr statt. Hervorzuheben ist hier die Metapher des "dancing with systems", die von Donella Meadows selbst stammt, und die gegenüber den TN eingesetzt wurde, um jenseits der kalten und mechanischen Bewertung von Maßnahmen eine Haltung des "auf das Bauchgefühl hören" zu kultivieren, was angesichts der Komplexität von Systemen eine adäquate Kompetenz darstellt.

Zum Schluss wurde das Tool in Gestalt des Online-Formulars (siehe Abbildung 6: Tool als Onlineformular) gezeigt und den TN angeboten im Tausch gegen die Zustimmung in Form ihrer Kontaktdaten, um für künftige Webinare der Transformationswerkstatt kontaktiert zu werden.

Distribution

Im Herbst 2022 gelang es, über eine Vorstellung der Transformationswerkstatt auf dem verwaltungseigenen Barcamp "Staat in die Zukunft" Kontakt herzustellen zu einem Weiterbildungsbeauftragten in einem Ministerium. Dieser erklärte sich bereit, den Versand der obenstehenden Einladung in seinem Ressort, inklusive der nachgeordneten Behörden vorzunehmen. Und er bot an, mit einer Mail auch andere Weiterbildungsbeauftragte in anderen Ressorts über das anstehende Webinar zu informieren.

Das Projektteam sandte ihm daraufhin ein Informationspaket bestehend aus der Einladung und einem kurzen Video, in dem die Transformationswerkstatt als auch das Webinar kurz vorgestellt wurde. Es kann nur geschätzt werden, wie viele der erreichten Weiterbildungsbeauftragte der Bitte nachkamen, die Einladung auch in ihren Häusern zu versenden - wir vermuten aber, dass dies in mindestens fünf Ressorts erfolgt sein muss, so dass es wahrscheinlich ist, dass mehr als 10.000 Menschen erreicht wurden. Davon meldeten sich 250 Menschen für das Webinar an und rund 120 Teilnehmende nahmen tatsächlich an dem Webinar teil.

3.2.2 Webinar 4: Bis hier hin - und wie weiter?! Wie wir Silos überwinden und gemeinsam Zukunft gestalten

Hintergrund

Ausgehend von den Einsichten in Maßnahmen, um Systeme zu transformieren aus dem Webinar 3 bestand für das Projektteam für Webinar 4 das Interesse, die Problematik der ressortübergreifenden Zusammenarbeit anzugehen. Eine frühe Recherche ergab, dass dafür in anderen Kontexten das Denkmodell der "Three Horizons" (Sharpe et al. 2016) oder auch der „3 Vorstellungen über Zukünfte“ eingesetzt wurde - dieses bildete fortan die Grundlage für das Webinar 4.

Nutzer*innen-Interesse

Wir nahmen an, dass es aus Sicht der MA in der Bundesverwaltung vielfältige Gründe dafür gibt, warum siloübergreifende Zusammenarbeit in ihrer Alltagsrealität scheitert. Gegenüber den Regeln der Zusammenarbeit, die für sie gelten, besitzen sie keine Veränderungsmacht. Daher erschien uns der relativ freie Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation auf Referierenden-Ebene geeigneter, um über ressortübergreifende Zusammenarbeit zu sprechen.

Wir nahmen an, dass viele MA Gelegenheit besitzen, an ressortübergreifenden Austauschen teilzunehmen oder diese sogar zu initiieren. In diesen Situationen wollten wir die TN durch Beispielfragen unterstützen, mit der sie andere Personen besser kennenlernen und so Vertrauen schaffen konnten. Unsere grundlegende Prämisse dabei war: Ob Kooperation gelingt, das hängt davon ab, welches Bild sich die beteiligten Akteure von sich selbst und von den anderen machen; und wie sie und in ihre Gesprächspartner sich Zukunft vorstellen.

Wir nahmen vereinfachend an, das Beteiligte an ressortübergreifenden Gesprächen dabei häufig zweckorientiert kommunizieren würden. Eng verstandene Sachfragen stünden dabei vermutlich im Vordergrund.

Unser Ziel war es daher einerseits, die TN zu motivieren, sich mit der Rolle ihrer Haltung in ressortübergreifenden Gesprächen überhaupt auseinander zu setzen; speziell mit der Rolle der Zukunftsvorstellungen der Beteiligten. Zum zweiten wollten wir ihnen eine inhaltliche Orientierung auf Basis des Three-Horizons-Modells anbieten, worin diese unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen bestehen könnten und welchen Einfluss diese (und generell eine neugierige Grundhaltung) auf die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten haben könnten. Und drittens wollten wir sie mit der Bereitstellung von hilfreichen Fragen unterstützen, in diesen ressortübergreifenden Austauschen mehr über die Zukunftsvorstellungen der Beteiligten zu sprechen und auf diese Weise zu einem Vertrauensaufbau beizutragen.

Kurzbeschreibung

Egal, um welches Politikfeld es geht - der Erfolg unserer Arbeit hängt davon ab, mit anderen ein gemeinsames Bild zu entwickeln, wo wir heute stehen und wohin die Reise gehen sollte.

Nur über die Grenzen von Referaten und Ressorts hinweg entstehen Strategien, Programme und Ideen, mit denen wir Transformationen gestalten können.

Am 25.05. öffnen den Methodenkoffer und schaffen Orientierung mit den Denkmodellen "Three Horizons" und "Exnovation". Sie helfen uns, mit anderen Akteuren eine gemeinsame Sprache zu entwickeln für das Neue, dass wir in die Welt bringen sollten und für das Überkommene, dass wir verabschieden müssen.

Im Webinar entwickeln Sie einen Reiseplan, um in Ihrem Feld Zusammenarbeit mit anderen (und Andersdenkenden) zu ermöglichen.

Unser Ziel: Am Ende verfügen Sie über konkretes Handwerkszeug und Klarheit, um gemeinsam mit anderen wirksam werden zu können.

Ablauf

- ▶ (Vorab: Mailing an die TN mit Bitte um optionale Vorbereitung)
- ▶ 10' Begrüßung & Ritual
- ▶ 10' Einführung: Historisch gewachsene und künftige Problemlöse-Schema
- ▶ 15' Einführung Fallbeispiel Kantine und der drei Akteure, kurze Interaktionen
- ▶ 15' Input Methode (3 Rollen, fragende Haltung über Zukunftsvorstellungen; Stärken der Rollen wahrnehmen)
- ▶ 4' Wahrnehmungsübung
- ▶ 10' Input Methode 2 (3 Linien - was ist dominant, was nicht?)
- ▶ 20' Vorstellung Canvas / Arbeitshilfe mit Leitfragen (aus Three Horizons abgeleitet), am Fallbeispiel, Leitfragen dienen dazu, andere besser kennen zu lernen;
- ▶ 15' Übung auf Basis von fiktivem Gespräch zwischen 3 Akteuren (TN füllen mit wahrgenommenen Antworten Canvas aus)
- ▶ 5' Pause
- ▶ 5' Zusammenfassung in 10 Tweets
- ▶ 5' Übung: Transfer in den Alltag

Methodisches Vorgehen

Eine Woche vor Start des Webinars wurde an die angemeldeten Teilnehmenden eine E-Mail versandt mit dem Impuls, sich (optional) auf das Webinar vorzubereiten. Grundlage dafür bildete die Wie-können-wir-Fragetechnik, die als Online-Formular (inkl. Video) zum Selbstausfüllen (ähnlich dem aus Webinar 3) aufbereitet wurde. Ziel war, den TN so zu ermöglichen, während des Webinars eine eigene Herausforderung im Kopf zu haben und so das Erfahrene besser auf eigene Sachverhalte anwenden zu können.

Zum Start des Webinars wurde nach der Begrüßung ein kurzes Ritual durchgeführt, das darin bestand, dass die Moderation einen kurzen Text vorlas, der alle Anwesenden darin erinnerte, vor welchem Hintergrund planetarer Krisen diese Veranstaltung stattfand. Es folgte eine Beschreibung der Agenda.

Der Aufbau des dann folgenden 1. Teils des Webinars im Anschluss war davon geprägt, einer Helix gleich die TN wiederholt - aber jedes Mal tiefergehend - mit den Haltungen und Leitfragen des Three Horizons Modells vertraut zu machen. Kurze Inputs wechselten dafür mit kurzen Interaktionen ab, etwa Umfragen im Chat oder einer Wahrnehmungsübung in Zweiergruppen.

In einem zweiten Teil wurde am zentralen Fallbeispiel die Haltungen hinter dem Three Horizons Modell (siehe Abbildung 7: Arbeitsvorlage Three Horizons) vertieft beschrieben. Anschließend wurden diese in einem Impuls erst in Leitfragen übersetzt, die dann, in einem 3. Teil, von den TN

beantwortet werden mussten, während sie einen fiktiven Dialog von drei Fallbeispiel-Akteuren beobachteten.

Zum Schluss erfolgten eine Zusammenfassung des Erfahrenen und eine Transferübung in den Alltag.

Distribution

Die Einladung erfolgt zum einen auf Basis der Kurzbeschreibung oben, die wir über unseren Newsletter an alle Abonnenten aus dem Webinar 3 und einigen Interessierten im Umweltressort schickten. Zudem baten wir erneut unseren Kontakt im Weiterbildungsreferat eines Ministeriums darum, ein Informationspaket an die anderen Weiterbildungsbeauftragten zu senden - was dieser auch tat. Im Resultat erreichten wir vermutlich eine ähnlich große Zahl an MA in den Ressorts wie beim Webinar 3 und konnten 160 Menschen überzeugen, am Webinar teilzunehmen.

3.2.3 CBFA Sparks

Hintergrund

Die bislang durchgeführten Webinare folgten alle dem synchronen Format des direkten Austauschs zwischen Moderation und TN, wie es schon in der ersten TW erprobt wurde. Zugleich boten Webinar 3 (mit dem zusammenfassenden Hebelpunkte-Tool) und Webinar 4 (mit der Vorab-Mail zur Wie-können-wir-Frage) erste Testmöglichkeiten für asynchrone Lernmittel.

Das Projektteam entschied sich, das Creative Bureaucracy Festival 2023 (CBF) zu nutzen, um asynchrone Arbeitshilfen als Format vertieft zu erproben. Mitglieder des AN-Konsortiums organisierten - jenseits von diesem Projekt - auf dem CBF das Format „Academy“ mit insgesamt vier Veranstaltungen, innerhalb der das Projektteam Teilnehmende auf diese Arbeitshilfen aufmerksam machen konnte.

Die Arbeiten an den Arbeitshilfen begannen unmittelbar nach dem Webinar 4 im Frühjahr 23 in der gleichen personellen Zusammensetzung. Als inhaltliche Grundlage dienten die bisher durchgeführten Webinare und die begleitend erstellten Materialien. Das Projektteam entschied sich, entsprechend den vier Veranstaltungen auf dem CBF 23 vier Arbeitshilfen zu erstellen, die sich thematisch angliederten. Diese wurden betitelt:

- ▶ Ursachen erkunden im Eisberg
- ▶ Hebelpunkte identifizieren
- ▶ Exnovationen erkunden
- ▶ 3-Horizon-Modell

Da diese Arbeitshilfen den TN auf dem CBF23 angeboten wurden als Möglichkeit, Inhalte aus den vier Sessions zu vertiefen und zu operationalisieren, wurden diese Arbeitshilfen zunächst "Sparks" genannt. Im Rahmen der weiteren Kommunikation mit Nutzenden der TW nach dem CBF23 setzte sich später der Begriff "Starthilfen" für diese Arbeitshilfen durch.

Mit den Sparks/Starthilfen wollten wir nicht nur die Effektivität von asynchronen Materialien testen, sondern auch Produkte herstellen, die im Tausch gegen die Kontaktdaten von Interessierten an der Transformationswerkstatt eingesetzt werden konnten. Von Interesse war also, wie gut die Materialien bei der Konversion von Interessierten an den TW-Angeboten in Richtung E-Mail-Newsletter-Abonnement halfen.

Nutzer*innen-Interesse

Auf Basis der bisherigen Tests mit asynchronen Materialien nahmen wir an, dass Nutzende solche Produkte dafür einsetzen würden, sich selbst an eine bekannte Methode zu erinnern, sich schnell einen Überblick über eine neue Methode zu verschaffen, andere über eine Methode zu informieren oder als Grundlage, eine Methode direkt (mit anderen oder allein) anzuwenden. Dafür war ein übersichtliches Produkt nötig, dass Informationen klar strukturiert und das von Nutzenden als "klein" wahrgenommen würde, etwa hinsichtlich der Seiten/Folien-Zahl, der Abschnitte oder des Nutzungsaufwands.

Zudem nahmen wir an, dass eine visuelle Darstellung der Methode in Form eines Canvas nützlich sein würde, um die Übersichtlichkeit gegenüber reinen Textformaten nochmals zu erhöhen und um eine technische Grundlage zu bieten, innerhalb der Nutzende die Methode nicht nur lesen, sondern auch darin schreiben konnten; sie also direkt "anwenden" konnten. Einige Optionen bezüglich der technischen Umsetzung unter Nutzung interaktiver Online-Tools diverser Anbieter wurden geprüft, bevor sich das Projektteam für die verbreiteten .pptx- und das .pdf-Formate entschied.

Da die Sparks/Starthilfen zuerst in einem analogen Raum - während der Workshops auf dem CBF 23 - getestet werden sollten, vermuteten wir, dass die Testteilnehmenden zusätzlich motiviert werden mussten, sich aus dieser Situation die digitalen Sparks/Starthilfen anzuschauen - und dass es dafür ein zusätzliches, unterstützendes Produkt brauchte. Auf dieser Basis wurde je Spark/Starthilfe eine Postkarte entwickelt, die auf der Vorderseite ein aufmerksamkeitsförderliches Bild darstellte und auf der Rückseite einen motivierenden Erklärtext sowie einen QR-Code, über den sie Zugriff erhalten konnten. Die Postkarten wurden am Ende der jeweils 90-minütigen Sessions an die ca. 30 TN je Workshop verteilt, nachdem ein Projektteam-Mitglied zuvor kurz ihre Bedeutung im Kontext des jeweiligen Workshopthemas erläuterte.

Kurzbeschreibung

Diese kurze Erläuterung basierte auf folgendem Skript:

"Hi, mein Name ist X von der Transformationswerkstatt. Und ich würde dir gerne helfen, aus dieser Session etwas für deinen Arbeitsalltag mitzunehmen.

Du hast heute einen Einblick bekommen, wie es sich anfühlt, zu Denken und zu Arbeiten auf der Höhe der Herausforderung, auf Höhe der Polykrise.

*Und dann gehst du morgen oder am Montag nach Haus und deine Projekte warten auf dich, deine E-Mails und deine Kolleg*innen mit all ihren Themen, die sie umtreiben - und es völlig verständlich, dass es sich sehr schwierig anfühlen wird, den Faden von heute wieder aufzunehmen, vielleicht jemanden von heute zu erzählen oder etwas konkret anders zu machen, was auch immer das in deinem Kontext bedeutet.*

Für dieses Problem habe ich mit Caroline und mit Henrike von Politics4Tomorrow die Transformationswerkstatt ins Leben gerufen.

Wir möchten den Menschen in der Verwaltung helfen, ihre Arbeitsweise zu entwickeln, um den tiefgreifenden sozialen Veränderungen, denen wir gegenüberstehen, zu begegnen.

Die Transformationswerkstatt besteht derzeit aus kurzen Webinaren und kleinen Arbeitsunterlagen, in denen wir Methoden vermitteln - ähnlich denen, die wir heute hier in der Akademie für diese Sitzungen verwendet haben.

Bei dieser Session z.B. kam im Hintergrund (Textvarianten für 4 Workshops)

Und mit unserem Newsletter wollen wir es dir einfach machen, sich mit Transformationen zu beschäftigen und sie anzugehen im Alltag.

Und deshalb haben dir diese Postkarte hier mitgebracht. Darauf findest du einen QR-Code. Wenn du den scannst, kommst du auf eine Seite, wo du uns deine Mailadresse hinterlassen kannst, wenn du die Methode haben möchtest, die hier abgebildet ist - und informiert bleiben möchtest über das, was wir in Zukunft alles anbieten werden.

Das ist unser Angebot für dich, um etwas aus dem Tag heute mitzunehmen in deinen Arbeitsalltag -

Ich verteile daher jetzt diese Karten - einfach QR-Code scannen, Mailadresse angeben und dann bekommst du die Methode "X" aus dieser Session heute in dein Postfach.

Danke fürs Zuhören und damit zurück an X."

Methodisches Vorgehen

Die Sparks/Starhilfen folgen alle demselben Schema. Auf der ersten Seite wird der Einsatzzweck, der Mehrwert und weiteres hilfreiches Wissen zur Methode in Textform präsentiert. Zudem wird eine Schrittfolge vorgeschlagen, die den Methodeneinsatz erklärt. Ergänzend werden benötigte Materialien und Zeitressourcen benannt.

Auf der zweiten Seite (in einem Fall auch auf den nachfolgenden vier Seiten) werden die Leitfragen der Methode in der angedachten Abfolge grafisch als Canvas aufbereitet. Häufig findet sich dabei eine Dreiteilung von links nach rechts: Die Nutzenden werden gebeten, zunächst den Fokus, das Thema oder die Herausforderung zu benennen, zu denen sie die Methode nutzen möchten. Anschließend folgt der Hauptabschnitt mit den Leitfragen und zumeist auch stilisierten Klebezetteln, die signalisieren, in welchem Umfang Nutzende hier Input eingeben können. Ganz rechts wird schließlich Platz eingeräumt für etwaige Notizen zu Einfällen, Erkenntnissen oder Merkposten, die Nutzende festhalten möchten.

Distribution

Den TN bisheriger TW-Formate, die sich für den Newsletter angemeldet hatten, wurden die Arbeitshilfen im Nachgang des CBF im Juni 23 zugeschickt.

Eine Liste an weiteren interessierten Personen im UBA (den TN der Abschlussveranstaltung des ersten Projekts Transformationen wagen im Jahr 2021) erhielt eine Mail mit dem Vorschlag, sich beim TW-Newsletter anzumelden im Gegenzug für einen Zugang zu den Arbeitshilfen - dies taten etwa 40 Personen.

Die Postkarten stellten ein neues Format dar, dass zur Konversion von Interessierten zu Newsletter-Abonnenten auf physischen Veranstaltungen diene. Dies taten 5-12 Personen je Veranstaltung, also bei im Schnitt 30 TN etwa 16 - 40%.

Die Sparks/Starhilfen wurden zudem (in Ermangelung einer Website) unter einem öffentlich nutzbaren Link gespeichert und standen dort allen mit diesem Link zur Verfügung.

3.2.4 Erkenntnisse aus dieser Phase

Im Folgenden werden in kurzer Form die Erkenntnisse dargestellt, die während der Vorbereitung und Durchführung der beiden Webinare in Phase 2 sowie der Erstellung und Distribution der Sparks/Starhilfen gesammelt werden konnten. Dafür werden erneut die drei Lernebenen genutzt:

Distributionsebene

Wie würde es uns gelingen, MA jenseits des Umweltressorts zu erreichen, diese für eine Teilnahme zu motivieren und sie anschließend erneut kontaktieren zu können?

- ▶ **E-Mail-Kommunikation als Erstkontakt mit Interessierten ernst nehmen:** Da die Einladung für die Webinare diesmal vom Projektteam als Autor*innen selbst stammte, war es nötig, darin nicht nur für das Webinar zu werben, sondern auch die Transformationswerkstatt als Format selbst vorzustellen (was zuvor durch die Veranstalter*innen der Formate erledigt wurde, die wir als Plattform nutzten). Dieses Selbstverständnis zum ersten Mal zu formulieren, erforderte erstaunlich viel Zeit. Hinzukam die oben geschilderte Möglichkeit, die Einladung auch an andere Weiterbildungsbeauftragte weiterzuleiten - an der entsprechenden E-Mail und dem Video saß das Projektteam daher mindestens 15 Stunden; ein Aufwand, der sich angesichts der TN-Zahlen für Webinar 3 und 4 als sehr lohnend herausgestellt hat.
- ▶ **Zugängliche und reichweitenstarke Multiplikator*innen nutzen:** und Die erfolgte Weiterleitung über die Weiterbildungsbeauftragten widerlegte unsere Annahme, dass Distribution im Verwaltungskontext nur gelingt, wenn Menschen auf höheren Führungsetagen als Multiplikatoren gewonnen werden würden; eine Strategie, die sehr viel Netzwerk- und Vertrauensbildungsarbeit erfordert hätte und daher vom Projektteam nie priorisiert wurde. Deutlich einfacher war es, jemanden zu finden, der große Verteiler bedienen kann und der zugleich auf einfache Weise erreichbar war - wie eben die Weiterbildungszuständigen. Dies stärkte die Überzeugung im Projektteam, dass Distribution möglich ist und am ehesten über horizontale Empfehlungen gelingt (statt über vertikale oder nur über Mund-zu-Mund-Propaganda).
- ▶ **Video in der Distribution nutzen:** Der Erfolg der Weiterleitung der Einlade-Mail basierte zu einem guten Teil auf dem verlinkten Video, das ursprünglich mit der Intention aufgenommen wurde, Teilnehmende niedrigschwellig mit der TW und dem Webinar vertraut zu machen. Angeschaut wurde es aber nicht nur von den Teilnehmenden, sondern eben auch von den Weiterbildungsbeauftragten in anderen Ressorts. Wir vermuten, dass diese nach dem Schauen Vertrauen in die Relevanz und Qualität der Transformationswerkstatt entwickelt hatten - anders war ihre Bereitschaft zur Weiterleitung nur schwer zu erklären. Diese Erfahrung stieß das Projektteam auf die Bedeutung, die Hürden in der Distribution in der Zukunft im Blick zu behalten.
- ▶ **Distribution als generellen Flaschenhals in der Veränderungsarbeit ernst nehmen:** Auf einer übergreifenden Ebene ließ diese Erkenntnis das Projektteam auch die These entwickeln, dass gelingende Distribution ein wichtiger, aber bisher wenig beachteter Flaschenhals in der Politikberatung und der Veränderungsarbeit in der Verwaltung darstellt. Stellvertretend dafür steht auch das Narrativ vom Doorstep Policy Advice, dass sich das Projektteam anschließend zu eigen machte als negatives Abziehbild einer Politikberatung, die bislang darauf setzt, hunderte Seiten starke Berichte den Entscheidungsträger*innen auf die Türschwelle zu legen, in der naiven Hoffnung, dass diese anschließend gelesen und sofort in die Tat umgesetzt werden.
- ▶ **Voraussetzungen schaffen, um dauerhaft gute Distribution zu sichern:** Der Nutzen des Tools für die Distribution im Projekt war dennoch hoch, denn über 100 der 150 Teilnehmenden meldeten sich im Gegenzug für den Erhalt für unseren Newsletter an. Diese Teilnehmenden bildeten fortan den Grundstein unserer Strategie, MA in den Ministerien immer wieder für Lernformate der TW anzusprechen. Zugleich kristallisierte sich durch den Erfolg dieses Vorgehens für das Projektteam heraus, dass die Gewinnung von Abonnenten für den Newsletter ein weiteres Ziel der eigenen Lernformate war, das gleichrangig zur Vermittlung von Kompetenzen rangierte.

- **Auf multifunktionale Produkte setzen:** Die Postkarten zu den Sparks/Starthilfen konvertierten gut. Da sie zugleich so allgemein gehalten waren, dass sie auch auf anderen Veranstaltungen genutzt werden konnten, stellten sie zudem ein auch in Zukunft nutzbares Werbemittel dar.

Produktionsebene

Welche Möglichkeiten würden sich für das Projektteam ergeben, die Format-Produktion effektiver und effizienter zu gestalten?

- **Arbeitsweise an die Komplexität des Produkts anpassen:** In die Produktion des Webinars 3 waren zum ersten Mal gleich vier Menschen aus dem Projektteam involviert. Zugleich führte das Webinarkonzept mit dem zentralen Fallbeispiel dazu, dass ein hoher Anspruch an die Kohärenz der Produktion von Skript und Folien bestand. Dieser Kohärenzanspruch stellte hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit von mehreren Menschen im Projektteam; was sich in Form von Konflikten und einem hohen Zeitdruck in der Vorbereitung des Webinars widerspiegelte. Es fiel uns zunächst schwer, diese Konflikte aufzulösen; im Nachgang etablierte sich aber etwa eine stärkere Rollentrennung zwischen Haupt- und Nebenantor*innen in der Produktion, was diese Konflikte etwas auflöste.
- **Prototypen in ihrem Wert umfassend bewerten:** Jenseits der Erkenntnis, dass die Tool-Entwicklung für Webinar 3 einen hohen Aufwand bedeutete, stellten diese Arbeiten doch auch die Grundlage dafür dar, zu einem späteren Zeitpunkt in dieser 2. Phase mit den Sparks/Starthilfen einfachere Formen der Zusammenfassung und asynchronen Nutzung der Methoden zu entwickeln.
- **Effizienz der Leitfragen-fokussierten Produktion:** Die Produktion von Webinar 4 lässt sich rückblickend als zu aufwändig betrachten, gemessen an dem, was wir den TN eigentlich vermitteln wollten. Letztlich ging es uns darum, ihnen Leitfragen als Impulse für mögliche Gespräche mit anderen zu geben. Einiges an Vorlauf aus dem Webinar war dafür nicht nötig; wurde vom Projektteam damals aber für notwendig befunden aus der Annahme heraus, dass die TN langsam und methodisch abwechslungsreich zu der Erkenntnis geführt werden sollten, diese Leitfragen ernst zu nehmen. Diese Einsicht führte im Projektteam bei späteren Webinar-Produktionen dazu, sich möglichst früh in der Produktion auf die entscheidenden Leitfragen zu fokussieren - und diese nur da, wo nötig, durch Hinleitung zu begründen.
- **Nutzer*innen-Interessen regelmäßig neu bewerten & Produkte darauf ausrichten (I):** Das Feedback auf das Webinar 3 zeigte, dass geschätzt nur ca. zwei Drittel der TN eine fachpolitische Stelle innehatte, wohin gehend das andere Drittel eine Stelle ausfüllte, die eher auf die eigene Organisation gerichtet war (Z-Abteilungen, geringfügig auch Leitungspersonen). Diese Zusammensetzung überraschte uns im Projektteam, wir waren von einer höheren Quote an Fachreferierenden ausgegangen und hatten diese Personengruppe als Persona auch im Kopf, als wir die Webinare 1 - 4 entwickelt hatten. Entsprechend war es nötig, im Anschluss diese Zielgruppenvorstellung zu erweitern.
- **Nutzer*innen-Interessen regelmäßig neu bewerten & Produkte darauf ausrichten (II):** Die Nutzung der angebotenen Tools in Webinar 3 und 4 war verschwindend gering. Die lineare Logik der zugrundeliegenden Formulare führte dazu, dass ihre sinnvolle Nutzung etwa 30 Minuten dauerte, was den TN vermutlich zu aufwändig erschien. Entsprechend konnte angenommen werden, dass auch kaum Weiterverbreitung der Tools durch TN in ihren Organisationen erfolgte - zumal sie dazu in der Lage hätten sein müssen, die Werkzeuge anderen zu erklären. Das Projektteam leitete daraus ab, dass Aufwand und Nutzen solcher Tools bezüglich der Lernwirkung in einer schlechten Relation standen; ihre Produktion wurde folglich nicht fortgesetzt.

- ▶ **Nutzer*innen-Interessen regelmäßig neu bewerten & Produkte darauf ausrichten (III):** Da das CBF 23 sich u.a. an "kreative Bürokrat*innen" aus der gesamten Behördenlandschaft in Deutschland richtete, sah sich die TW in Form der Teilnehmenden an den 4 Workshops einem Publikum gegenüber, das auch der Landes- und kommunalen Ebene entstammte. Weitere TN arbeiteten gar nicht in der Verwaltung, sondern in verwaltungsähnlichen Organisationen (Hochschulen, öffentlich-geförderte Wissenschaftseinrichtungen, Organisationen der Legislative), als (freischaffende) Berater*innen für Verwaltungen oder als Stakeholder von Verwaltungen (zivilgesellschaftliche Organisationen, Verbände). Für das Projektteam ergab sich daraus die Notwendigkeit, in der Kommunikation künftig offener von "Organisationen" zu sprechen statt von Verwaltungen. Zudem wurde deutlich, dass die Methoden für ein breiteres Publikum nützlich sein würden als bei der Entwicklung angenommen. Die Zielgruppe der TW veränderte sich dadurch aber nur begrenzt: bei künftigen Veranstaltungen und Produktionen hatte das Projektteam weiterhin Verwaltungen im Blick, wobei jenseits der Bundes- zunehmende auch die Landes- und kommunale Ebene mitbedacht wurde, ohne sie jedoch explizit zu adressieren. Hinzu kam die Herausforderung, künftig in Interaktionen zwischen Teilnehmenden innerhalb der TW-Formate - etwa den Webinaren - vielfältigere Erfahrungshintergründe zu berücksichtigen.
- ▶ **Auch Recherchen und Experimente nach Effizienzkriterien bewerten:** Nachträglich haben sich alle vorab geprüften Umsetzungen der Sparks/Starthilfen unter Nutzung von interaktiven Online-Werkzeugen (Whiteboards, Formularen/Datenbanken, Kollaborationsplattformen) als problematisch herausgestellt. Kritisch waren dabei vor allem die häufigen Anforderungen an Nutzende, sich zu registrieren und / oder sich in die Nutzungsoberfläche der jeweils genutzten Lösung einzuarbeiten. Diese Prüfung führte zwar zu wichtigen Erkenntnissen über Nutzbarkeitskriterien für Software im Weiterbildungsumfeld und führte das Projektteam zur produktiven Einsicht, künftig auf Low-Tech-Lösungen zu setzen, die Nutzende im Zweifel schon kannten. Zugleich band diese Prüfung während der Produktion der Sparks/Starthilfen aber erhebliche Personalressourcen. Im Nachhinein betrachtet rechtfertigten die Erkenntnisse aus diesen Experimenten also nicht den Aufwand. Daraus lässt sich ableiten, dass für kleine Projektteams bereits die Auswahl von Recherchen und Experimenten geprüft werden sollten bezüglich des Aufwand-/Nutzen-Verhältnisses (und nicht nur der Umfang direkt produktiver Arbeit).
- ▶ **Aufwand von miteinander verschränkten Produkten ernst nehmen:** Die Nutzung der Sparks/Starthilfen auf dem CBF 23 als auch im Nachgang als physisches Werbemittel zur Konversion von Interessierten in Newsletter-Abonnenten erforderte eine stark integrierte Produktion, bei der viele Faktoren zugleich berücksichtigt werden mussten (Verständlichkeit der Visualisierungen und Botschaften für mehrere Personen, für viele Situationen passende Wortwahl innerhalb der Nutzenden-Reise vom Scan des QR-Codes bis zum Erhalt der Sparks/Starthilfen im Anschluss). Für das Projektteam ergab sich daraus die Erkenntnis, dass der Aufwand in der Produktion deutlich steigt, je mehr Produkte zugleich angeboten werden. Bei gleichbleibenden Personenressourcen war daher ab diesem Zeitpunkt absehbar, dass die Geschwindigkeit in der Produktion im weiteren Projektverlauf abnehmen würde - eine Erkenntnis, die das Projektteam erst deutlich später realisieren und annehmen sollte.

Inhaltliche Ebene:

Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestanden bei der Vermittlung von Kompetenzen und dem Setzen von Impulsen bei Nutzer*innen der TW?

- ▶ **Leitfragen und Methoden als zentrale Bausteine von Lernformaten I:** Webinar 3 zeigte, dass Einzelmethoden kombiniert werden können, um TN entlang einer Reiseroute eines Webinars zu Erkenntnissen zu führen. Dieses Modell einer ganzen Sequenz von Leitfragen, die aufeinander aufbauten, basierte im Grunde genommen schon auf dem Webinar 2 zur Akteursanalyse. Für das Projektteam bestand das Erkenntnisinteresse darin, die einzelne Leitfrage selbst als zentrales Element von Lernformaten zu erkennen – Bausteinen gleichend, aus denen sich komplexere Methoden konstruieren ließen. Dies stellte eine wichtige konzeptionelle Grundlage für die weitere Entwicklung dar.
- ▶ **Übungen ausbalancieren zwischen Lernerfolg, Verständlichkeit und Kürze:** Die Übung für die TN in Webinar 3 ermöglichte ein anschauliches Ausprobieren der Methode und galt dem Projektteam anschließend als Vorbild für den Balanceakt zwischen den Ansprüchen der TN, durch die Übung etwas über die Methodenanwendung zu lernen und sie zugleich so verständlich und kurz wie möglich zu halten.
- ▶ **Pragmatische und fehlerfreundliche Moderation:** Die oben adressierte Haltung "dancing with systems" wurde von einigen TN als sehr wertvoll adressiert und bildete - gemeinsam mit den Haltungsaussagen aus Webinar 2 - die Grundlage für den pragmatischen und fehlerfreundlichen Moderationston in künftigen Webinaren.
- ▶ **Bei asynchronem Lernen abwägen zwischen Aufwand und Lernerfolg:** Die Vorlauf-Mail vor Webinar 4 mit dem Impuls zur Vorbereitung der TN auf Basis einer WKW-Frage war der Versuch, TN bereits vor dem Webinar für eine asynchrone Mitarbeit zu gewinnen. Zwar nutzen 35 der angemeldeten 160 TN diese Möglichkeit, die Erkenntnisse der TN wurden aber im Webinar selbst kaum genutzt. Beim Projektteam verfestigte sich im Anschluss die Einsicht, dass TN zwar von so einer Vorverlagerung der Mitarbeit profitieren konnten, der Aufwand des Versands gegenüber den Resultaten aber in einem schlechten Verhältnis stand. Die fünf Leitfragen zur Wie-können-wir-Frage aus der Vorlauf-Mail bildeten aber die Grundlage für die später erstellte Starthilfe zur Methode, so dass dieser Prototyp ebenfalls eine Weiterverwendung fand.
- ▶ **Pragmatisch Wirkung von Lernformaten einschätzen:** Die oben angesprochene Umständlichkeit im Ablauf des Webinar 4 war auch Ausdruck des Wunsches des Projektteams, Fragen der Haltung (und nicht nur der Methodik) zu adressieren. Über das ganze Projekt hinweg herrschte im Team die Meinung vor, dass effektives Lernen durch die TN erst dann stattgefunden hat, wenn sich auf dieser Haltungsebene etwas verändert hat, wenn TN also anders an ihre Herausforderungen herangingen. Nach dem Webinar 4 und angesichts des hohen Aufwands und Zeitdrucks, der für die Produktion in Kauf genommen wurde, entwickelte das Projektteam diesbezüglich eine pragmatischere Einstellung: 2-Stunden-Webinare mit TN ohne Vorkenntnisse (und womöglich auch mit eingeschränkter Bereitschaft, über ihre Haltungen zu sprechen) erlauben es, Impulse auf einer Handlungsebene (Methoden) zu setzen - aber nur in geringem Maße Haltungen zu adressieren oder diese sogar beeinflussen zu können. Dieser Effekt ist vermutlich nur intensiveren Lernprogrammen vorbehalten, wie die TW 1 sie darstellte, oder im Konzert mit vielen anderen Impulsen jenseits des Programms im (Arbeits-)Leben einzelner TN. Diese Einsicht bildete fortan die Grundlage für die pragmatische Grundhaltung im Projektteam hinsichtlich der Rolle, die Lernformate der TW bei der Verbreitung von transformation literacy spielen können.
- ▶ **Dropout verhindern durch bedachten Einsatz von Breakout-Gruppen:** Die kurze Wahrnehmungsübung in Webinar 4, wo zwei TN zufällig einer Breakout-Gruppe innerhalb des VK-Tools zugelost wurden, markierte einen starken Dropout-Moment. Etwa 40 der 160 TN verließen zu diesem Zeitpunkt das Webinar. Auch dies trug zu der oben geschilderten Einsicht

bei, dass Haltungsfragen und entsprechende intensivere Methoden in dieser Art von Webinaren nur schwer zu adressieren sind.

- ▶ **Leitfragen und Methoden als zentrale Bausteine von Lernformaten II:** Die Erstellung der Sparks/Starthilfen erforderte vom Projektteam, die bisher genutzten und in den Webinaren zum Teil verbundenen Methoden voneinander zu trennen, den Nutzen je einer Methode möglichst pointiert zu benennen und die Schrittfolge knapp und präzise zu erklären. Diese Erfahrung half dem Projektteam, auch bei späteren Produktionen sehr genau auf die Differenzierung, den Einsatzzweck und die Einsatzweise von Methoden zu achten und sie entsprechend besser kommunizieren zu können.
- ▶ **Methoden praxisbezogen und pragmatisch vermitteln II:** Die Einführung des "Notizen"-Abschnitts in den Vorlagen der Sparks/Starthilfen basierte auf der Erfahrung aus den Webinaren, dass konkreter Nutzen für Teilnehmende häufig nicht nur in den direkten Antworten auf Leitfragen einer Methode besteht, sondern in dem im Hintergrund ablaufenden Erkenntnisprozess, den die Beantwortung im besten Fall anstößt. Manchen TN wurde durch eine Frage etwa bewusst, dass sie über bestimmtes Wissen noch nicht verfügten und/oder dass zusätzliche Arbeitsschritte nötig wären (und welche das sein könnten), um dieses Wissen zu erlangen oder um mit bestimmten Akteuren zusammenarbeiten zu können. Diese Erfahrung fand ihren Ausdruck nicht nur in der Notizen-Sektion, sondern auch in verfeinerten Skripten in späteren Webinaren, wo die TN auf diesen Umstand hingewiesen wurden. Das Feedback von TN auf dieses Element einer Methoden-Reflektion war durchweg positiv; TN gaben etwa an, eine Methode dadurch in ihrem Nutzen besser einschätzen zu können oder sich freier in ihrer Anwendung zu fühlen.

3.3 Phase 3: Standardisierung, Wachstum & Etablierung (07/23 - 09/24)

Im Sommer 23 hatte die Transformationswerkstatt mit ihren prototypischen Formaten - den Webinaren und den asynchronen Starthilfen - wichtige grundlegende Tests durchlaufen. Die bisherigen Angebote waren aufwändig in ihrer Produktion (hohe Fixkosten), konnten anschließend aber prinzipiell mit geringem Aufwand wiederholt werden (geringe variable Kosten). Sie konnten eine große Zahl von Interessierten in verschiedenen Ressorts erreichen und zur Nutzung/Teilnahme motivieren. Das Projektteam hat dabei zudem sehr viel über effektive Kompetenzvermittlung gelernt als auch aus dem Raum der Nutzenden positives Feedback erhalten sowie eine stetig wachsende Anzahl von Abonnenten für den Newsletter registrieren können. Natürlich gab es auf allen drei Ebenen auch Rückschläge oder Maßnahmen mit schlechteren Aufwand-Nutzen-Relationen - alles in allem aber war das Unterfangen im Sommer 23 auf einem guten Weg.

Für die abschließende Phase 3 ergaben sich folgende Herausforderungen:

- ▶ **Produktionsebene:** Welche Standardisierungen und Workflows würden es dem Projektteam erlauben, die Produktion der Formate noch effizienter zu gestalten?
- ▶ **Distributionsebene:** Wie würde es dem Projektteam gelingen, den Kreis der MA in der Verwaltung zusätzlich zu erweitern? Welche Ansprachewege, welche Formate würden sich dabei als effektiv herausstellen?
- ▶ **Inhaltliche Ebene:** Welche Bedarfe auf Seiten der Nutzenden sollte das Projektteam als nächstes prioritär in der Formatentwicklung angehen? Auf welche Weise könnte dies getestet und entschieden werden?

3.3.1 Format "Vorstellung der Transformationswerkstatt"

Hintergrund

Im Rahmen der bisherigen Veranstaltungen entstanden Kontakte zu MA in Verwaltungen, die das Projektteam um eine Vorstellung des Angebots dort baten. Bislang hatte sich das Projektteam diesbezüglich zurückgehalten - dies änderte sich jetzt, da nun die Möglichkeit bestand, Menschen für den Newsletter zu gewinnen - und damit aus Vorstellungen der TW auch direkt einen Nutzen zu erzielen. Weiterhin stand aufgrund der beiden letzten, erfolgreichen Webinare 3 und 4 und dem Vorhandensein der Starthilfen nun auch genug Material zur Verfügung, mit dem der Nutzen gegenüber TN in Vorstellungsveranstaltungen belegt werden konnte. Insgesamt absolvierte das Projektteam 5 dieser kurzen Vorstellungen im Projektzeitraum, alle in Form von halbstündigen, digitalen Veranstaltungen.

Die Organisatoren dieser Veranstaltungen arbeiten dabei jeweils in Ministerien oder in Vorbereitungsteams für Vernetzungsevents. Innerhalb von Ministerien hatten diese MA die Aufgabe, interne Netzwerke oder Veranstaltungsreihen inhaltlich zu betreuen - etwa Nachwuchsverteiler, agile Verteiler oder Lunch&Learn-Formate. Die Vernetzungsevents wiederum waren überbehördlich und wurden von MA aus verschiedenen Häusern oder in Kooperation mit der NExT-Geschäftsstelle organisiert.

Nutzer*innen-Interesse

Vor den Vorstellungsformaten erfolgte in der Regel eine kurze Rücksprache mit den Organisierenden. Dort erfragte das Projektteam Infos zum Format, dem üblichen Ablauf sowie Interessenlagen der möglichen Teilnehmenden.

Es entstand der Eindruck, dass diese eher unregelmäßig und je nach Interessenlage an den Formaten teilnehmen würden. Der Erstkontakt mit der Transformationswerkstatt würde somit die Einladungsmail durch die Organisierenden darstellen. Wichtig waren dabei eine aussagekräftige, neugierig machende Überschrift und Kurzbeschreibung, die jeweils erstellt und zur Verwendung an die Organisierenden geschickt wurden, analog zum Vorgehen bei der Nutzung der Veranstaltungsreihen innerhalb des UBA als Plattform für die Webinare 1 und 2 (siehe Kapitel 3.1).

Das Projektteam folgte wie zuvor der Annahme, dass der Begriff "Transformation" mögliche TN zwar neugierig machen würde. Die Vorstellung des Werkstattprogramms selbst aber sollte - erneut - von den konkreten Problemen des Alltags der MA ausgehen. Dafür wurden mögliche Herausforderungen aufgelistet, auf die das TW-Angebot eine Antwort bieten könnte. Folgender Skript-Auszug spiegelt diese Vorgehensweise wider - er stammt aus einer der Vorstellungsevents und wurde während der ersten Minuten als Teil der Einleitung / Vorstellung verwendet:

*"Wenn ihr euch also immer schon mal gefragt habt: welche Rolle spiele ich als Mitwirkender im Politikbetrieb eigentlich? Wie kann ich systemischer an Probleme und Veränderungsprozesse rangehen? Wie lerne ich meine Entscheidungsräume besser kennen? Wie kann ich generell in meiner Arbeit, in meinen Projekten, bei meinen Themen etwas kreieren, was wirklich auf die Interessen derjenigen einzahlt, für die ich das mache - egal ob das jetzt eure Vorgesetzten sind, am Ende die Bürger*innen, Unternehmen oder andere Zielgruppen? Wenn ihr euch eine dieser Fragen vielleicht schon mal gestellt habt, dann ist das, was wir in der Transformationswerkstatt machen, wahrscheinlich sehr interessant für euch."*

Kurzbeschreibung

Folgender Text wurde so oder in leicht abgewandelter Form im Vorfeld der Vorstellungsveranstaltungen an die jeweiligen Verteiler der Häuser versandt. Die Einladung erfolgte, wie oben beschrieben, durch die Organisierenden der Formate:

Arbeiten an Transformationen - wie geht das? Einblicke in das Lernprogramm Transformationswerkstatt

Unsere Welt wandelt sich rasant. Als Krisenbekämpferinnen und Zukunftsgestalter stellen wir hohe Ansprüche an uns und unsere Häuser. Wir brauchen Arbeitsweisen auf Höhe der Zeit und der Herausforderungen, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Mit der Transformationswerkstatt hat das Umweltbundesamt (UBA) einen Lern- und Vernetzungsraum initiiert, um diese Arbeitsweisen zu erkunden und ressortübergreifend zu etablieren.

In unserer nächsten Session gibt uns Programm-Manager Daniel Eichhorn Einblick in Methoden und Formate der Transformationswerkstatt. Ziel ist, dass Teilnehmende am Ende die Materialien des Programms selbstständig erkunden und nutzen können, um ihre Arbeit wirkungsvoller zu gestalten.

Agenda

- ▶ 3-5' Vorstellung & Verbindung mit TN
- ▶ 10-15' Vorstellung TW-Angebot (Starthilfen, Webinare, Newsletter)
- ▶ 3' Call to Action (Newsletter-Angebot)
- ▶ 5-10' Diskussion mit TN
- ▶ 1' Abschluss inkl. Wiederholung des Call to Action

Methodisches Vorgehen

Die Vorstellung erfolgte in Form einer biographisch-inspirierten Geschichte, wie die Transformationswerkstatt entstanden ist und wie das in Verbindung stand mit dem Projektteam-Mitglied. Es folgte die Verbindung zu den Alltagsproblemen der TN, wie oben skizziert.

Anschließend wurden die Starthilfen vorgestellt, unter Bezug auf die Eisberg-Methode als aussagekräftiges Beispiel und mit Fokus darauf, wie man sie anwenden kann. Dann wurde ein Schlaglicht auf die Webinare geworfen, bisherige Webinarartikel wurden erwähnt und grob beschrieben, welche Inhalte dort behandelt wurden.

Anschließend erfolgte ein direkter Call to Action an die TN in Form eines Hinweises auf den Newsletter. Wer sich für den Newsletter eintrug, erhielt im Anschluss Zugriff auf die bis dahin erstellten Starthilfen - dadurch sollte - wie schon beim CBF 23 - die Motivation zur Anmeldung erhöht werden. Geschätzt 5 - 15% der TN machten davon im Durchschnitt Gebrauch.

3.3.2 Format "Veränderungswissen wirksam streuen"

Hintergrund

Über eine Verbindung zwischen den Auftragnehmenden und dem LabCamp-Netzwerk von Innovationslaboren in Verwaltungen bekam das Projektteam im März 23 die Anfrage, in einem der Netzwerktreffen einen Impulsvortrag zu halten. Da das Publikum aus Menschen bestand, die über ein hohes Interesse an Veränderungsprozessen in ihren Organisationen verfügen, sah das Projektteam hier eine gute Möglichkeit, aktive MA für den TW-Newsletter zu gewinnen. Im

Rahmen dieses Formats entstanden erste Ideen für einen inhaltlichen Impuls, der über eine reine Vorstellung der TW und ihrer konkreten Angebote hinaus ging. Der Impuls versuchte, aus der Projektgeschichte heraus Lehren für andere Veränderungsakteure und Multiplikatoren in Verwaltungen abzuleiten. Diese Ideen wurden nochmals verfeinert und ausgearbeitet im Rahmen des NExT-Barcamp im Oktober 23. Insgesamt (also inklusive Labcamp und NExT-Barcamp) nutzte das Projektteam dieses Format sieben Mal bis zum Ende der Projektlaufzeit.

Nutzer*innen-Interesse

Sowohl beim LabCamp als auch auf dem NExT-Barcamp war zu erwarten, dass die Teilnehmenden dort - häufiger als die TN in den Webinaren - selbst als Multiplikator*innen für neue Zusammenarbeitsformen in ihren Organisationen aktiv waren. Das Projektteam nahm an, dass sie mit methoden-geleitetem Arbeiten häufig bereits Erfahrung gesammelt hatten - so dass eine Vorstellung der Starthilfen und Webinare dieses Publikum vermutlich nur mäßig interessieren würde. Zugleich bestand die Hoffnung, dass diese TN durchaus wichtige Multiplikator*innen für die Inhalte der TW wären, da sie selbst im Kontakt mit vielen MA in ihren Organisation sein könnten.

Durch den Organisator des LapCamps erhielt das Projektteam den Eindruck, dass die TN sich für die Entstehung und Etablierung der TW im UBA interessieren würden. Was waren dabei wichtige Faktoren gewesen? Was hatte das Projektteam gelernt? Was ließe sich davon in anderen Verwaltungen, besonders innerhalb von Innovationslaboren, anwenden? Im Fokus standen somit die Erfahrungen des Projektteams im Projektmanagement, in der Produktion und in der Distribution ihrer Inhalte.

Die Tätigkeitsfelder von Innovationslaboren und der Transformationswerkstatt überlappten sich nur zum Teil. Fraglich war daher, welchen Wert konkret die Erkenntnisse aus der Entwicklung der TW für die TN der Formate hatten. Die Tätigkeitsfelder waren dort am stärksten vergleichbar, wo sowohl die TW als auch die Innovationslabore versuchten, in ihren Organisationen Wissen und Kompetenzen zu vermitteln, mit denen Veränderungen besser angestoßen werden konnten. Diese Gemeinsamkeit fasste das Projektteam im Titel "Veränderungswissen streuen" zusammen.

Auch für dieses Format wählte das Projektteam eine zeitlich-gegliederte Struktur, die es erlauben würde, Herausforderungen und Erkenntnisse im Verlauf der Geschichte der TW als pointierte Lernerfahrungen zu kommunizieren und in Form von Fragen an die TN zu verdichten. Dabei entlehnte das Projektteam auch das Element der alltagsbezogenen Leitfragen aus den Webinaren und nutzte es zur Aktivierung der TN auch dieser Formate.

Ziele / Kurzbeschreibung

Folgender Titel und das nachfolgende Skript wurden auf dem Barcamp von NExT am 12.10.23 verwendet. Der Titel war sichtbar für alle TN als Teil der Agenda auf dem gemeinsamen Online-Whiteboard; der Sprechtext wurde durch das Projektteam als kurzer Pitch in der VK mündlich präsentiert.

Titel: ...und am Ende landet doch alles in der Schublade? Wie wir unser Veränderungswissen wirksamer streuen können - 9 Ideen aus der Transformationswerkstatt

Skript: Ja, hallo, euch erwarten drei Sachen bei mir in der Session: zum einen, das ist ganz kurz, stelle die Transformationswerkstatt vor, einen Lernraum für die gesamte Bundesverwaltung im Umgang mit tiefen Veränderungsprozessen in der Gesellschaft in der eigenen Organisation. Zum zweiten, das ist der Hauptteil, was wir als Transformationswerkstatt versuchen ist, Veränderungswissen wirksam zu streuen - etwas, das viele von uns machen, die Wissen weitergeben oder die andere für Veränderungen motivieren wollen. Und da will man natürlich nicht, dass der eigene Impuls wieder in der Schublade landet - doch dann stellen sich einige Herausforderungen: Wie schaffe ich es überhaupt, eine gewisse Reichweite zu bekommen? Wie geht

man Skalierung an? Und, wenn es für Veränderung zentral ist, Menschen wiederholt anzusprechen, in den dauerhaften Kontakt zu kommen - wie schaff ich das als Veränderungsinitiative? Dazu stelle ich an unserem Beispiel 9 Ideen vor, wie Veränderungswissen wirksam gestreut werden kann. Und dann geht es in den Austausch dazu, das ist dann der dritte Teil, es können Fragen gestellt werden und ich habe da noch eine Idee, die ich jetzt noch nicht verrate, über die ich gern in den Austausch kommen möchte. Also kommt gerne zu uns den Raum X, wenn das euch interessiert, 9 Ideen, damit ihr Veränderungswissen wirksam streuen könnt.

Agenda

- ▶ 3-5' Vorstellung & Verbindung mit TN
- ▶ 8-10' Vorstellung TW-Angebot (Starthilfen, Webinare, Newsletter)
- ▶ 3' Call to Action (Newsletter-Angebot)
- ▶ 25 - 50 Min: Input Veränderungswissen wirksam streuen (Wechsel von Input zu 7-9 Prinzipien und Interaktion in Form von alltagsorientierten Fragen an die TN) (Erläuterung: die Dauer dieses Slots variierte, je nachdem ob die Prinzipien nur präsentiert wurden oder ob zusätzlich eine Interaktion stattfand).
- ▶ 1' Abschluss inkl. Wiederholung des Call to Action; ggf. Überleitung in anschließende Diskussion
- ▶ (0 - 30 Min Diskussion mit den TN)

Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen in diesem Format entsprach im ersten Teil dem Vorstellungsformat, wenn gleich in einer leicht zugespitzten Version (ohne die Verbindung zu den Alltagsproblemen, da die TN sich eher aus Multiplikatoren innerhalb der Organisationen rekrutierten; sowie etwas kürzere Vorstellung der Starthilfen, da die TN ggf. bereits erfahren waren im Umgang mit Methoden-Anleitungen).

Innerhalb des eigentlichen Inputs präsentierte das Projektteam die Erfahrungen aus der TW gebündelt in 5, 7 oder 9 Prinzipien; die Anzahl reduzierte sich mit der Zeit, da einige überlappende Prinzipien zusammengefasst wurden. In kürzeren Formaten erfolgte nur ein Input, in längeren folgte auf jedes Prinzip eine Leitfrage, die TN dazu animierte, sich mit Bezug auf ein eigenes Projekt Gedanken zu machen, wie das Prinzip dort anwendbar sein könnte. Häufig wurde den TN dafür auch jeweils 30 Sekunden Denk- und Schreibzeit gegeben.

Je nach Format schloss sich an diesen Input eine Diskussion an, in der es häufig darum ging, einige Prinzipien vertieft zu betrachten.

Distribution

Der Durchführung dieses Formats zuvor kam meist eine klärende Vorbesprechung mit den Organisierenden der Veranstaltung. Entweder hatten diese das Format zuvor auf einer anderen Veranstaltung selbst erlebt, oder das Projektteam "bewarb" sich aktiv bei ihnen (etwa beim DigitalService als Input im Rahmen gegenüber den Work4Germany-Fellows)

Im Fall der Barcamp-Veranstaltungen, auf denen dieses Format angeboten wurde, ergab sich eine weitere Zwischenstufe in der Distribution: die anwesenden TN mussten zu Beginn des Barcamps - im Rahmen sogenannter "Session-Pitches" zunächst dafür gewonnen werden, an der vom Projektteam angebotene Session teilzunehmen - und dafür auf die parallel angebotenen Sessions zu verzichten. Dies gelang in den besuchten Barcamps durchweg sehr gut (siehe Erkenntnisse-Kapitel unten).

3.3.3 Themenentwicklungsprozess

Hintergrund

Mit dem Fokus auf die Kompetenzbereiche "System Thinking" (Webinar 3) und "Silo-übergreifendes Zusammenarbeiten / Kommunikation" (Webinar 4) hatte das Projektteam bis Sommer 23 nur einen Teil der Inhalte aus der ursprünglich entwickelten Lernreise Transformationswerkstatt in kürzere Formate umgewandelt. Zudem hatte das Projektteam durch die bisherigen Angebote ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen der Zielgruppe entwickelt.

Angesichts limitierter Ressourcen für die Produktion neuer Formate, musste das Projektteam jedoch einen Weg finden, unter den weiteren Ideen eine Auswahl zu treffen. Zugleich ermöglichte die Newsletter-Liste nun erstmals den Kontakt zu mehreren Hundert Menschen, die prinzipiell Interesse an neuen Formaten der TW hatten. Das Projektteam entwickelte daher die Idee, über eine Umfrage über die Liste die Interessierten um ihre Rückmeldung zu bitten, welche Themen / Methoden sie bevorzugen würden. Auf dieser Basis sollte es möglich sein, die Produktionskapazitäten zu fokussieren.

Nutzenden-Interesse

Im bisherigen Projektverlauf hatte das Team Umfragen zu Evaluationszwecken eingesetzt (etwa bei Webinar 1 & 2). Die Rücklaufquoten lagen dabei häufig bei ca. 10%. Prinzipiell erschien es möglich, die Themenentwicklung ebenfalls mit Hilfe einer Umfrage unter den Newsletter-Abonnenten durchzuführen. Das Projektteam musste dafür jedoch nach Wegen suchen, a) die Rücklaufquoten zu erhöhen und b) durch die Rückmeldung den realen Interessen der Antwortenden möglichst nahezukommen.

Da sich viele digitale Interaktionen als Transaktion verstehen lassen, war anzunehmen, dass Newsletter-Abonnenten eher gewillt waren, Rückmeldung auf eine Themen-Longlist zu geben, wenn sie im Gegenzug etwas für sie nützliches bekamen. Zugleich bestand das Erkenntnisinteresse auf Seiten des Projektteams darin, nicht nur zu erfahren, ob jemand an einem Thema / einer Methode unverbindlich interessiert war, sondern ob diese Person unter realen Umständen wirklich am entsprechenden Webinar teilnehmen würde.

Aus diesen Limitierungen heraus entwickelte das Projektteam die Idee, die Anfrage nicht als Umfrage zu kategorisieren, sondern sie als Möglichkeit zur Voranmeldung für die gezeigten Webinare zu rahmen. Den Antwortenden wurde in Aussicht gestellt, dass sie gesondert informiert würden, wenn die von ihnen bevorzugten Webinare angeboten werden würden. Im Gegenzug für ihre Meinungsäußerung erhielten sie daher die Sicherheit, nichts für sie Interessantes zu verpassen. Gleichzeitig nahm das Projektteam an, dass für TN an der Umfrage eine "Voranmeldung" eine psychologisch größere Hürde darstellen würde (statt lediglich interessante Veranstaltungstitel zu markieren), so dass das Projektteam davon ausging, dass die Umfrage-Ergebnisse eine relativ gute Auskunft geben würden über die reale Bereitschaft der Antwortenden, an einem der angedachten Formate teilzunehmen.

Kurzbeschreibung

Folgende E-Mail wurde versandt:

E-Mail-Betreff: *Wir konnten nicht mehr warten*

Text:

Liebe/r X, warum sie in der Schublade belassen, wenn ihr schon mal einen Blick drauf werfen könntet?

Wir veröffentlichen heute die Pläne für unsere nächsten Webinare.

Wähle jetzt deine Favoriten:

Webinar-Plan

... und wir informieren dich als Erstes wenn die Anmeldung startet.

Herzliche Grüße

Ablauf im Themenentwicklungsprozess

- ▶ Oktober 23: Entwicklung einer Themen-Longlist, erste Ausarbeitung zugrundeliegender Bedürfnisse und Herausforderungen, Titel-Entwürfe, Methoden-Quellen, Lernzielen und Kurzbeschreibungen
- ▶ November 23: Aufsetzen der Longlist als Webformular, Versand der Mail über den Newsletter
- ▶ Dezember 23: Auswertung der Antworten, Ableiten von Entwicklungszielen für die Produktion in 2024

Methodisches Vorgehen / Distribution

Die Newsletter-Abonnement erhielten im November die oben erwähnte Mail. Wenn sie teilnehmen wollten, wurden sie auf ein Anmeldeformular geleitet, das im TW-Design gehalten war (Farbgebung; Schriftart), den Titel und eine kurze Beschreibung von 7 Webinar-Ideen enthielt sowie ein Kästchen, um zu markieren, ob die Idee als interessant wahrgenommen wurde und man über ein eventuelles Angebot der Webinare informiert werden wollte. Die 7 Webinar-Beschreibungen waren untereinander aufgelistet:

[A] In Behörden wachsen - Wie du dich effektiv im Arbeitsalltag weiterentwickelst (und Gelerntes auch tatsächlich umsetzt)

Nach dem Webinar kannst du Erfahrungen aus Projekt- und Arbeitsalltag besser reflektieren und dich mit anderen darüber austauschen, so dass du Ideen und dich selbst schneller und effektiver weiter entwickeln kannst.

[B] Ich hab da so eine Idee... Wie Veränderung in Verwaltung gelingt

Nach dem Webinar kennst du Strategien, um andere Menschen für neue Ideen zu begeistern und damit Veränderungen in deinen Arbeitsalltag, deine Projekte oder deine eigene Organisation zu tragen.

[C] Und, was machst du so in 2025? - Wie Projektarbeit gelingt, ohne die Zukunft vorhersagen zu können.

Nach dem Webinar kannst du dein eigenes Arbeiten und deine Projekte zukunfts-fester machen, indem du früher und besser die Interessen derjenigen im Blick behältst, für die du das ganze machst. So verhinderst du Mehrarbeit und arbeitest an Ergebnissen, die wirklich einen Unterschied machen.

[D] Die richtigen Worte finden - Ergebnisse und Botschaften so formulieren, dass sie wirken

Nach dem Webinar kannst du in deinen E-Mails, Zusammenfassungen und anderen Kommunikationsstücken deine Ergebnisse und Botschaften so formulieren, dass sie wirklich verstanden werden.

[E] Irgendetwas knirscht hier... - Konflikte klarer erkennen und benennen

Nach dem Webinar kannst du mit verschiedenen Brillen auf Konflikte in deinen Projekten / deinem Arbeitsalltag schauen und sie so klarer erkennen. Dadurch bist du besser in der Lage, Lösungen zu finden.

[F] Mehr als nur drüber reden - Konflikte mit anderen gemeinsam angehen (jenseits von Wortgefechten)

Nach dem Webinar kennst du Aufstellungen und andere Methoden der räumlichen Veranschaulichung, die dir helfen können, Konflikte gemeinsam mit anderen anzugehen. Du kannst besser einschätzen, welche Methoden für deinen Konfliktfall geeignet sind - und dir bei Bedarf entsprechende Unterstützung zu suchen.

[G] Einfach das Beste draus machen - Widrigen Umständen zum Trotz an Transformationen arbeiten

Nach diesem Webinar kannst du besser einschätzen, welche tiefen Veränderungsprozesse du unter deinen Umständen anstoßen kannst und wie du sie strategisch sinnvoll auswählst.

Alle Antwortenden wurden mit ihren Kontaktdaten auf eine oder mehrere von sieben Webinar-spezifischen Mailing-Listen eingetragen. Die Größe dieser Mailinglisten gab dem Projektteam somit Auskunft über die Größe des Publikums, dass sich konkret für bestimmte Webinar-Themen interessierte. Zugleich dienten die Mailing-Listen als Kommunikationswerkzeug, um die Interessierten im Falle des Angebots über die Webinare zu informieren. Die Listen hatten jenseits dessen keinen weiteren Zweck.

Insgesamt wurden knapp 600 Menschen für die Umfrage angeschrieben. Es antworteten 142, was einer Quote von 23,7% entspricht.

3.3.4 Format-Fragmente: Worte, Strategie und Transformations-Café

Hintergrund

Im Rahmen der Thementumfrage ergab sich ein Ranking bezüglich der Webinar-Ideen. Am stärksten favorisierten die Antwortenden dabei diese zwei Themen:

[D] Die richtigen Worte finden - Ergebnisse und Botschaften so formulieren, dass sie wirken

Nach dem Webinar kannst du in deinen E-Mails, Zusammenfassungen und anderen Kommunikationsstücken deine Ergebnisse und Botschaften so formulieren, dass sie wirklich verstanden werden.

[G] Einfach das Beste draus machen - Widrigen Umständen zum Trotz an Transformationen arbeiten

Nach diesem Webinar kannst du besser einschätzen, welche tiefen Veränderungsprozesse du unter deinen Umständen anstoßen kannst und wie du sie strategisch sinnvoll auswählst.

Auf dieser Grundlage beschloss das Projektteam, sich als nächstes der Entwicklung dieser Formate zu widmen. Der Einfachheit halber sollen diese Formate im Folgenden "Worte" (D) und "Strategie" (G) genannt werden. Da die Arbeiten an beiden Webinare gleichzeitig starteten, sich

ähnlich strukturierten und beiden gemein ist, dass sie innerhalb der Projektlaufzeit nicht beendet werden konnten, werden sie im Folgenden gemeinsam dargestellt.

Bei den Arbeiten an den beiden Formaten griff das Projektteam die Vorerfahrungen aus Phase 2 auf und entwickelte diese weiter. Bisher arbeitete das Projektteam meist parallel an mehreren Schritten, etwa an der Formulierung von Kompetenzzielen, der Methodenrecherche, der Formalisierung der Methoden in Form einer Leitfragen-Abfolge, der Entwicklung eines Fallbeispiels, dem Schreiben eines Skripts, dem Erstellen von Präsentationsfolien, der technischen Vorbereitung und der Bewerbung des Formats.

Dieses parallele Arbeiten an verschiedenen Teilen des Formats führte dazu, dass regelmäßig aufwändigere Nachbearbeitungen notwendig wurden. Um das zu vermeiden, entwickelte das Projektteam einen Standardprozess, der diese Schritte in eine logische Abfolge brachte und so helfen sollte, Doppelarbeiten zu vermeiden als auch keine wesentlichen Schritte zu übersehen. Besonders hervorhebenswert ist dabei:

1. die Vereinheitlichung der Arbeiten in einem Online-Whiteboard, die vorher auf verschiedenen Plattformen und mittels verschiedener Kommunikationskanäle stattfand;
2. der Fokus dort auf ein zeitlich angeordnetes Set von Leitfragen als zentralem Bearbeitungsgegenstand, das in mehreren Versionen verfeinert und um Instruktionen zur Erläuterung der Fragen ergänzt wurde. Erst wenn die Leitfragen fertig waren, konnten Skript und Folien folgen; und
3. die frühe Produktion von Textbausteinen, die eine Bewerbung des Formats erlaubten, noch während es fertig entwickelt wurde.

3.3.4.1 Worte

Kommunikation ist ein Vorgang, der in der Praxis sehr viele Aktivitäten durchzieht. Die Umfrage ermöglichte hier keine genauere Aussage, was die TN genau in der Kommunikationspraxis in ihrem Berufsalltag als herausfordernd erlebten. Dem Projektteam lagen aus dem Vorgängerprojekt einige Methoden vor, die sich diesem Problem näherten, in dem sie den TN damals halfen, 1.) ihre eigenen Interessen im Vorfeld der Kommunikation zu durchdenken z.B. mit Goldener Kreis (Sinek 2009) oder Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg 2003) und 2.) ihre Botschaften klarer zu vermitteln, indem sie sie auf das Wesentliche fokussierten, z.B. mit der Kommunikationspyramide (Minto 2010). Diese Methoden nahm das Projektteam als Ausgangspunkt.

Zudem wurde in der Entwicklung des Webinars schnell deutlich, dass das Thema weiter eingegrenzt werden konnte durch einen Fokus auf Kommunikationsakte, auf die sich TN mit Hilfe der Methode vorbereiten konnten. Daher entschied sich das Projektteam für einen Fokus auf asynchrone Kommunikation, etwa in Form von E-Mail-Nachrichten. Es ging somit ausdrücklich nicht um andere Anwendungsfelder wie Storytelling oder Präsentation.

Im Laufe der Entwicklung kristallisierte sich aus didaktischen Gründen zudem ein mehrstufiger Vermittlungsprozess ab. Nutzende des Formats sollten über mehrere E-Mails hinweg dabei angeleitet werden, sich über Kommunikationsziele, die Kommunikationssituation, die eigenen Bedürfnisse darin und die vermuteten Bedürfnisse der Akteure, mit denen sie kommunizieren würde, auseinander zu setzen. Das Durchlaufen der Methode und das Beantworten von Fragen über diese Aspekte nahm dadurch Züge eines komplexen (Selbst-)Erkenntnisprozesses an. Dieser Erkenntnisprozess war absehbar zeitlich zu umfangreich und zudem zu stark von kleineren Recherchen / Arbeiten seitens der Nutzenden abhängig, so dass ein 90–120-minütiges, synchrones Webinar als Vermittlungsform ausschied. Vor diesem Hintergrund entschied sich das Projektteam, stattdessen auf einen E-Mail-Kurs zu setzen, für den sich Nutzende frei und zu jedem Zeitpunkt anmelden können würden. Über einen Zeitraum von 5 Tagen würden ihnen die Impulse per Textinstruktion und ggf. Video zugesandt werden, so dass ihnen jeweils genug Zeit für eigene Recherchen und Reflektionen bliebe. Das Projektteam

vermutete weiterhin, dass es für die TN sehr wichtig sein könnte, im Anschluss an das Format das Gelernte möglichst einfach reproduzieren zu können – auch hier punktete das Format E-Mail-Kurs, da es viele Menschen aus der Verwaltung gewohnt sind, auf Wissen durch Suchen in vergangenen Mails zuzugreifen.

Zum Abschluss des Projektes liegen die Leitfragen und begleitenden Instruktionen in einer getesteten Version vor. Es fand somit noch keine Übersetzung in das E-Mail-Kurs-Format statt, so dass noch keine Erfahrungen in der Distribution und hinsichtlich von Nutzer*innen-Feedback gesammelt werden konnten.

Agenda

- ▶ Tag 1: Einleitung: How-to-E-Mail-Kurs & Festlegung des Kontextes durch TN
- ▶ Tag 2: Kommunikationssituation verstehen, Rohbotschaft 1 formulieren
- ▶ Tag 3: Selbstverortung hinsichtlich eigener Bedürfnisse
- ▶ Tag 4: Adressat verstehen (Bedürfnisse des Adressaten einschätzen)
- ▶ Tag 5: Reflektion und Formulierung der Rohbotschaft 2

3.3.4.2 Strategie

Ausgangspunkte für das Format "Strategie" war die Einschätzung, dass Nutzende der TW ihren Arbeitsalltag häufig als stressig und übertoll beschreiben. Als Ursache dafür machte das Projektteam die Tendenz aus, an vielen Produkten (Berichten, Maßnahmen, Strategien, Gesetzen, Programmen o.ä.) gleichzeitig zu arbeiten. Das Projektteam vermutete bei den Nutzenden jedoch auch ein hohes Interesse, mit ihrer Arbeit wirksam zu sein - sprich, zu Transformationen in der Gesellschaft beitragen zu wollen. Beim Projektteam bestand dabei - aus dem Vorgängerprojekt sowie mit Blick auf weitere UBA-Arbeiten und Arbeiten des Auftragnehmers - ein breites Überblickswissen über Einflussfaktoren auf die Transformativität von Produkten.

Das Projektteam bündelte diese Vorerfahrungen und das Wissen über Nutzer*innen in der Beschreibung des Ziels, durch das Format TN dabei zu unterstützen, strategische Entscheidungen in der Produktwahl und -ausrichtung zu treffen. Als Quelle für Methoden, diese Fähigkeit zu verbessern, machte das Projektteam zwei Wissensbestände aus:

1. Zum einen bestanden beim Auftragnehmer Vorerfahrungen mit Arbeiten des Observatory for Public Innovation (OECD 2021) zum Konzept der "Innovationsfacetten". Diese enthalten Typisierungen von Innovationen entlang der zwei Skalen „Wissensgrundlage“ (zwischen „auf gesichertem Wissen aufbauend“ bis „das Nicht-Wissen erkundend“) und „Zielorientierung“ (zwischen „Ungesteuert / Nicht gerichtet / reagierend“ bis „Gesteuert / Gerichtet / Gestaltend“). Diese Typisierungen dienten nicht allein der exakten Verortung eigener Produkte innerhalb des entstehenden Vier-Felder-Rasters, sondern konnten zudem Orientierung bieten bei der Einschätzung der eigenen Wirksamkeit bei der Arbeit an mehreren Produkten. Verschiedene Produkte ließen sich demnach als Innovations-Portfolio begreifen. Und eine Abdeckung aller vier Quadranten würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, mit der eigenen Arbeit transformativ zu wirken.
2. Zum anderen wertete das Projektteam mehrere UBA-Publikationen aus, die sich mit Kriterien für Transformativität von Produkten und Ergebnissen der öffentlichen Verwaltung oder anderer Akteure beschäftigten (Ankele, Winterstein 2024; Kristof, Vetter, Mahrenholz 2023; Wunder et al. 2019). In der Zusammenschau konnten verschiedene Leitfragen identifiziert werden, die Nutzenden helfen konnten, eigene Arbeiten und Produkte hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bei der Transformation

gesellschaftlicher Systeme zu bewerten. Dabei konnten drei Bereiche identifiziert werden: 1) grundlegende Informationen über Wirkungsweisen, Entwicklungsstand und Partner in der Arbeit am Produkt; 2) Informationen über Gelingensvoraussetzungen innerhalb der Organisation und/oder dem Projekt, in dem am Produkt gearbeitet wird (etwa über die Bedürfnisse von Zielgruppen oder bezüglich der Offenheit der Organisation für Lernprozesse) und 3.) Informationen über die Wirkungsweise und das Umfeld der Arbeiten am Produkt (etwa über die Tragweite angestrebter Veränderungen oder über unterstützende Effekte auf gleichgesinnte Akteure).

Zum Abschluss des Projektes liegen die Leitfragen in einer getesteten Version vor. Es fand somit noch keine Übersetzung in ein Webinar-Format statt, so dass noch keine vollständige Agenda und keine Erfahrung bezüglich Distribution und Nutzer*innen-Feedback gesammelt werden konnten.

3.3.4.3 Transformations-Café

Ausgangspunkt für das Format "Transformations-Café" war Feedback von Teilnehmenden bisheriger Formate. Zum einen vermissten sie in den stärker strukturierten Webinaren der TW Orte des Austausches und Lernens untereinander. Und zum anderen deuteten einige ehemalige Teilnehmenden an, dass ihnen die Anwendung der gelernten Methoden im Alltag schwerfiel. Das Projektteam leitete daraus das ursprüngliche Ziel des Formats ab, die Teilnehmenden ein Lernen voneinander zu ermöglichen.

Zugleich sollten sie in ihrer Multiplikator-Rolle gestärkt werden. Dahinter stand die Einschätzung, dass die TW mit ihren Formaten zwar TN erreichte, jede dieser Personen aber auch dazu in der Lage sein könnte (und ein Interesse daran haben könnte), diese Methoden innerhalb der eigenen Organisation weiterzugeben. Würde dies gelingen, könnte die TW mit ihren Inhalten deutlich mehr Menschen erreichen; und die TN hätten gleichzeitig die Möglichkeit, Vorteile aus einer kollaborativen Nutzung der Methoden zu ziehen (etwa im Fall der Akteursanalyse).

Nach Methodenrecherchen und einem ersten Entwurf wurde dem Projektteam deutlich, dass das kombinierte Ziel "Austauschformat trägt zur Multiplikation von TW-Methoden bei" weiter konkretisiert werden musste. Dabei war maßgeblich, dass es sich als schwierig herausstellte, die unterschiedlichen Voraussetzungen möglicher Teilnehmender in einer Entwurfs-Agenda abzubilden. Das Projektteam ging zwar davon aus, dass das Format eher für TN von Interesse war, die bereits an einem Format der TW teilgenommen hatten. Doch 1.) musste davon ausgegangen werden, dass innerhalb dieser scheinbar homogenen Gruppe ein unterschiedlich hohes Maß an Vertrautheit mit den Inhalten der besuchten Veranstaltungen bestand (einige würden sich gut erinnern können, andere weniger). 2.) war es wahrscheinlich, dass sich dennoch auch TN ohne Vorerfahrung für das Format anmelden würden, zumindest in Abwesenheit einer für das Projektteam aufwändigen und für TN abschreckenden Überprüfung der bisherigen Teilnahme. Und 3.) herrschte selbst bezüglich erfahrener TN auf Seiten des Projektteams keine Klarheit über deren gemeinsame Herausforderung bei der Multiplikation: Konnten diese sich unzureichend an die Methode erinnern? Konnten sie sie nicht anwenden? Hatten sie Vorbehalte gegenüber einer Weitergabe? Sprachten andere Gründe dagegen?

Deutlich wurde, dass statt dem Akt der Multiplikation die Gemeinsamkeit der TN im Vordergrund stand, vor - irgendwie gearteten - Herausforderungen in der Arbeit an gesellschaftlichen oder organisationalen Transformationen zu stehen. Diese sehr weite Klammer legte nahe, in der Methodik gleichsam sehr offen vorzugehen. Das Projektteam traf zudem die Annahme über diese wiederholten TN, dass diese über Erfahrungen aus ihrer Arbeit an Transformationen verfügten - was von Wert sein könnte in der Reflektion eigener Herausforderungen durch andere TN. Es konnte den TN plausibel unterstellt werden, dass ihre

Gemeinsamkeit darin bestand, selbst zu lernen und anderen beim Lernen zu helfen, um Transformationen besser gestalten zu können.

Daraus leitete das Projektteam den Fokus auf die Methode der "Kollegialen Fallberatung" ab, die die Grundlage für das Formatfragment "Transformations-Café" wurde. Diese Methode sollte - in angepasster Weise - den Ablauf der gegenseitigen Beratung in Kleingruppen strukturieren.

Zum Abschluss des Projektes liegen Leitfragen vor, sowie Entwürfe für Skript und Präsentation. Eine Agenda liegt entsprechend im Entwurf vor (siehe unten). Für das Format wurde aktiv unter den Abonnenten des Newsletters geworben (siehe Kurzbeschreibung unten); jedoch musste die Durchführung aufgrund von Krankheit im Projektteam abgesagt werden.

Kurzbeschreibung

Unser Behördenalltag lädt leider nicht immer dazu ein, gemeinsam in einen inspirierenden Austausch und zu neuen Einsichten zu kommen.

Wie kann es uns gelingen, die Mauern zwischen unseren "Silos" zu überwinden, von den Erfahrungen Gleichgesinnter zu profitieren und neue Ideen für unsere Herausforderungen zu gewinnen?

In unserem neuen Format

Transformations-Café - Gemeinsam lernen für tiefe Veränderungen

*helfen wir uns als Wegbereiter*in des Wandels gegenseitig, mit neuen Augen auf Herausforderungen in unserer Arbeit zu schauen. Dabei lernen und nutzen wir Methoden aus dem "Reflecting Team"-Ansatz und dem "Pro Action Café", um unsere Erfahrungsschätze als Transformateure zu heben. Wenn du magst, bring gerne eigene Fragen und Themen mit (ist aber keine Voraussetzung).*

Unser Ziel: am Ende hast du einen effektiven Ansatz kennengelernt, um mit anderen in einen fruchtbaren Austausch über komplexe Probleme zu kommen. Und solltest du ein eigenes Thema eingebracht haben, gehst du sehr wahrscheinlich mit neuen Ideen und Einsichten nach Hause.

Agenda

- ▶ Begrüßung
- ▶ Hinführung Methode Kollegiale Fallberatung
- ▶ Fall-Finden: Formulierung der eigenen Transformationsherausforderung
- ▶ Fall-Pitches & Gruppenbildung
- ▶ Gruppenarbeit: Kollegiale Fallberatung
- ▶ Gemeinsame Reflektion
- ▶ Transfer in den Arbeitsalltag
- ▶ Feedback & Abschluss

3.3.5 Websiteentwicklung

Hintergrund

Im Rahmen des Vorgängerprojekts (TW 1) wurde durch die AN eine statische Website entwickelt, die Übersichtsinformation über das Projekt sowie Kontaktinformationen präsentierte. Zu Beginn des Jahres 2022 entschied sich das Projektteam, diese zugunsten einer dynamischen Website auszutauschen. Erste Use-Case-Analysen, Design- und

Entwicklungsarbeiten erfolgten im Jahr 2022. Auf Basis der ersten Prototypen entschied sich das Projektteam Mitte 2023 dafür, teamintern einen Wireframe zu erstellen, auf dessen Basis eine externe Firma mit der Entwicklung beauftragt wurde. Diese Arbeiten erfolgten von Januar bis September 2024. Zum Projektabschluss wurde entschieden, diese entwickelte Website nicht zu veröffentlichen, da kein dauerhaftes Hosting sichergestellt werden konnte. Es wird an einer Alternativlösung für Mitarbeitende der Bundesverwaltung gearbeitet.

Nutzenden-Interesse

Das Projektteam leitete aus den Erfahrungen der Phasen 1 und 2 ab, dass die Website zwei essenzielle Funktionen leisten sollte:

1. Aufgrund der Neuartigkeit und der Unbekanntheit des Programms bestand vermutlich bei Menschen, die damit zum ersten Mal in Kontakt kamen, der Wunsch, etwas über den Hintergrund, die Ziele und im Groben das Angebot der TW zu erfahren. Dieser Teil konnte statisch gehalten werden, erforderte nach einer ersten Formulierung also keinen dauerhaften Mehraufwand. Zusätzlich sollte über eine Blog-Funktion die Möglichkeit bestehen, aktuelle Informationen zu kommunizieren (etwa zur Teilnahme des Projektteams an Konferenzen) oder selbst Artikel zu veröffentlichen (etwa zu eigenen Erfahrungen).
2. Interessierte am Programm sollten die Möglichkeit haben, über Neuigkeiten informiert zu bleiben (--> Newsletter-Abonnement), sich über nächste Termine für Webinare und andere Veranstaltungen zu informieren und sich dafür anzumelden (--> Integration von Events und Registrierung) sowie auf asynchron nutzbares Material wie die Starthilfen zugreifen zu können (--> Material-Sammlung & Download-Funktion). In Abwesenheit einer Website wurden all diese Funktionen im Rahmen der periodischen Kommunikation über die E-Mail-Adressliste erfüllt. Die Website würde diese Funktionen daher verstetigt zur Verfügung stellen und diente somit auch als Landing Page.

3.3.6 Vernetzungsaktivitäten: Fireside-Chat & Transformationsbündnis

Hintergrund

Im Rahmen der Phase 3 erhielt das Projektteam einen ersten Überblick über die Landschaft an Personen, Projekten und Organisationen im Bereich "transformation literacy" in Deutschland, insbesondere im Rahmen der Formate "Vorstellung der Transformationswerkstatt" und "Veränderungswissen wirksam streuen" sowie über die Teilnahme am Creative Bureaucracy Festival 2023. Ein Teil dieser Personen, Projekte und Organisationen verfolgte mit der TW kompatible Ziele und arbeitete für unterschiedliche Zielgruppen in der Verwaltung. Sie hatten dabei jeweils für sich wertvolle Erfahrungen gesammelt, so dass ein Austauschformat nahe lag, innerhalb dessen ein gemeinsames Lernen möglich sein würden. Für diese Vernetzungsformate kooperierte das Projektteam mit der Organisation Phineo (Vernetzung für Verwaltungstransformatoren jenseits der Verwaltung; kurz "externe Vernetzung") sowie mit ehemaligen Fellows des Programms Work4Germany (Vernetzung von Verwaltungstransformatoren in der Verwaltung; kurz "interne Vernetzung")

Interne Vernetzung

Eine Work4Germany-Fellow hatte im Rahmen ihrer Tätigkeit in einem Bundesministerium Interviews mit Innovationseinheiten in verschiedenen Ressorts durchgeführt. Im Gespräch mit ihr sowie mit einer weiteren Work4Germany-Fellow gewann das Projektteam den Eindruck, dass es unter den MA in den Ressorts sehr engagierte Vorreiter*innen gab, die jeweils an Verwaltungstransformationen in ihren Organisationen arbeiteten. Zugleich wurde mit Blick auf bisherige Vernetzungsangebote für diese Zielgruppe - vornehmlich im Rahmen des NExT-Netzwerks - deutlich, dass es bislang an intensiveren, Peer-Coaching ähnlichen Vernetzungsformaten mangelte.

Daher lud das Projektteam mit den beiden Fellows zu zwei Fireside-Chats am 12.06.24 und am 07.10.24 in externen Räumlichkeiten in Berlin. Es nahmen jeweils 8 - 10 Menschen teil. Im Fokus der Veranstaltungen standen Motivation und Hürden der Teilnehmenden in ihren Organisationen zu neuen Zusammenarbeitsformen und strukturellen Transformationen beizutragen. Zudem wurden kollegiale Fallberatungen durchgeführt. Zum Zeitpunkt des Projektabschlusses ist ein drittes Treffen in Planung.

Externe Vernetzung

Ab September 23 eruierte das Projektteam gemeinsam mit der Beratungsfirma Phineo den Bedarf von verwaltungsexternen Akteuren an einem Vernetzungstreffen. Dabei wurde deutlich, dass solche Akteure häufig vor ähnlichen Herausforderungen standen. Dazu zählten das Überlastungsgefühl auf Seiten ihrer Partner/Zielgruppen in der Verwaltung, innerhalb der Veränderungen als leidige Zusatzaufgabe wahrgenommen wurden, Ansprache- und Kommunikationsstrategien sowie die Zielsetzung in der Zusammenarbeit mit Verwaltungen.

Im Rahmend es Projektes organisierten das Projektteam in Kooperation mit Phineo - sowie später weiteren Organisationen und Einzelpersonen - zwei Vernetzungstreffen unter dem Titel "Transformationsbündnis". An diesen Veranstaltungen (11.03. und 18.06.24) nahmen einmal 8 und einmal 10 Personen teil.

3.3.7 Erkenntnisse aus dieser Phase

Im Folgenden werden in kurzer Form die Erkenntnisse dargestellt, die während Phase 3 gesammelt werden konnten. Dafür werden erneut die drei Lernebenen genutzt:

Distributionsebene:

Wie würde es dem Projektteam gelingen, den Kreis der MA in der Verwaltung zusätzlich zu erweitern? Welche Ansprachewege, welche Formate würden sich dabei als effektiv herausstellen?

- **Vorteile für verwaltungsinterne Akteure im Blick behalten:** Dem Projektteam wurde im zunehmend bewusst, wie wertvoll die eigene Verankerung als Weiterbildungsprogramm aus einer Verwaltung (dem UBA) bei der Ansprache und Vertrauensbildung von MA in anderen Verwaltungen / Behörden war. Deutlich wurde dies durch Aussagen verschiedener Akteure, etwa der Organisator*innen der „Staat in die Zukunft“-Barcamps, des NExT e.V. und der Work4Germany-Community. Sie wünschten sich explizit, dass Menschen jenseits der Verwaltung nicht an ihren Veranstaltungen teilnehmen würden. Nachfragen in diesen Gruppen / Organisationen ergaben, dass mehrere Barrieren und Vorbehalte gegenüber Verwaltungs-externen Akteuren bestanden (und vermutlich weiter bestehen): 1.) Verwaltungsexterne Akteure würden nicht vollständig im Interesse der Verwaltungen und ihrer MA arbeiten, gerade wenn sie als Beratende finanziell von der Zusammenarbeit mit Verwaltungen profitierten. Die Generierung von (Folge-)Aufträgen oder der Erhalt von akquise-förderlichen Informationen über Verwaltungsinterna würden die Zusammenarbeit negativ beeinflussen. 2.) Verwaltungsexterne Akteure würden über weniger explizites oder implizites Wissen im Umgang mit Verwaltungsherausforderungen verfügen. Das machte sie potentiell zu weniger wertvollen Austausch- und Kooperationspartnern. 3.) Das Projektteam profitierte von der eigenen Verankerung in einer Verwaltung, da der alltägliche Umgang mit Verwaltungs-MA, -themen, -abläufen und -herausforderungen erlaubte, eine deutlich präzisere und natürlichere Kommunikation zu entwickeln. Dadurch konnten häufigere und tiefere Verbindungen zu Interessierten und Nutzenden in Verwaltungen aufgebaut werden. All das sind keine unüberwindbaren Hürden für verwaltungsexterne Akteure; sie verschafften und verschaffen verwaltungsinternen Akteuren aber diverse Vorteile dabei, mit ihrem "Produkt" ein Publikum aus der Verwaltung zu erreichen.

- ▶ **E-Mail-Texte kurz, klar und interessant formulieren:** Die E-Mail an die Newsletter-Abonnenten zur Voranmeldung im Themenentwicklungsprozess (siehe oben) stand beispielhaft für die Erfahrung, die das Projektteam in der Formulierung effektiver E-Mails gesammelt hatte. Der Betreff "Wir konnten nicht länger warten" weckt Interesse und hebt sich zugleich deutlich von Betreffzeilen ab, die üblicherweise im Postfach von MA in der Verwaltung arbeiten. Die Mail hat nur einen inhaltlichen Punkt und kann somit sehr schnell erfasst werden. Der Call to Action "Zum Webinar-Plan" ist klar formuliert, farblich abgehoben und gibt den Lesenden somit einen Eindruck, um was sie gebeten werden. Das Kompetenzfeld "E-Mail-Marketing" stellte für das Projektteam in diesem Fall und auch in weiteren Situationen eine Quelle der Inspiration dar.
- ▶ **E-Mail als breit akzeptierter Kanal:** Über die Phase 3 hinweg wurde immer wieder deutlich, wie groß der Nutzen der seit Anfang 23 entwickelten E-Mail-Adressliste (CRM-Tool) für die Distribution der Formate für die TW ist. Die E-Mail-Adressliste ermöglichte TN in den verschiedenen Formaten, sich dafür auszusprechen, weiter über Inhalten der TW informiert zu bleiben. Das galt genauso für Menschen, die über Dritte in Kontakt mit Inhalten der TW gekommen waren, etwa den Starhilfen oder den Postkarten (siehe oben) - auch sie hatten (über Links oder QR-Codes) die Möglichkeit, ihr Interesse zu signalisieren. Auf einer formal-rechtlichen Ebene ist das die Voraussetzung für das Projektteam, diese Menschen erneut kontaktieren zu dürfen. Die Akzeptanz der TN für das Format E-Mail erscheint dabei fast alltäglich und wenig überraschend; zugleich stellt es jedoch einen der wenigen zuverlässigen Wege dar, Menschen in Verwaltungen über Ressortgrenzen hinaus zu erreichen. Die E-Mail-Inbox ist der gewohnte Ort, den MA in Verwaltungen vermutlich am häufigsten aufsuchen, noch vor ihrer Arbeitsstätte. E-Mail wird von vielen sowohl als universelles Kommunikationsmittel als auch als Wissensspeicher genutzt - entsprechend häufig ergeben sich für Programme wie die TW Kontaktpunkte im Arbeitsalltag mit diesen Menschen. Natürlich ist denkbar, dass sich das in Zukunft ändern wird und ein größerer Teil der Kommunikation in Verwaltungen künftig über Messaging-Software und Netzwerke erfolgen wird, wie das zum Zeitpunkt dieser Publikation bereits in weiten Teilen der Wirtschaftswelt praktiziert wird. Und jenseits dessen haben sich in der gesellschaftlichen Breite natürlich noch sehr viele andere Kommunikationsformate etabliert. Fürs erste jedoch lässt sich der Grundsatz formulieren, dass jeder Wissenstransfer, jede Anfrage, jede Inspiration in der Verwaltung und über Verwaltungsgrenzen hinweg (auch in Kontakt mit anderen Stakeholdern) mindestens auch auf gut gemachte Kommunikation über den Kanal E-Mail setzen sollte.
- ▶ **E-Mail-Adressliste als Ressource für Feedback:** Zum zweiten bot der Eintrag von Personen in die E-Mail-Adressliste für das Projektteam die Möglichkeit, mit und an den Nutzenden der Formate und Angebote zu lernen. Gerade im Vergleich zur Situation zu Projektbeginn, wo Kontakte zu wenigen Dutzend Menschen bestanden (die noch dazu nicht ausreichend motiviert waren, zum Design-Workshop im April 22 zu kommen) zeigen sich die großen Stärken eines direkten Kanals zu den Nutzenden. Eine E-Mail an die Adressliste reichte etwa aus, acht Testnutzende für das geplante Format "Worte" zu gewinnen, die bereit waren, einen Entwurf des E-Mail-Kurses zu testen und Feedback zu geben (dazu kam es bis zum Ende des Projektes leider nicht mehr). Im Themenentwicklungsprozess reichte eine E-Mail an die Adressliste mit einem Link auf die Umfrage, um wertvolle Rückmeldungen über die Bedarfe der Nutzenden bezüglich künftiger Webinare zu erhalten. Angesichts der nutzenden-orientierten und iterativen Arbeitsmethode im Projekt bot die E-Mail-Adressliste eine passgenaue Bedarfserhebung und das Testen von Prototypen.
- ▶ **E-Mail als Vermittlungsmedium auf Basis von Vertrauen:** Über diese zwei Funktionen hinaus besitzt die E-Mail-Adressliste auch das Potential, Inhalte direkt zu vermitteln, etwa im Rahmen des angedachten E-Mail-Kurs „Worte“ oder im Rahmen eines regelmäßigen Newsletters.

Insbesondere Newsletter können eine persönliche Ansprache verbinden mit kurzen Impulsen, etwa zum Einsatz der Methoden und Ideen aus der TW. Der Erfolg von Wissenstransfer und Kompetenzvermittlung hängt von der Beziehung zwischen Vermittelnden und Nutzenden ab. Newsletterformate haben sich diesbezüglich in vielen Branchen und Bereichen der Gesellschaft zu einem etablierten Kanal des Vertrauensaufbaus entwickelt. Daher entwickelte das Projektteam bereits früh im Projektverlauf die Idee, ebenfalls einen Newsletter aufzubauen und darüber Methoden und Konzepte an Nutzende zu vermitteln. Da E-Mails leicht weiterleitbar sind, bestand auch die Hoffnung, durch persönliche Referenzen weitere Interessierte für die TW zu gewinnen. Zum Projektabschluss liegen dafür erste Textentwürfe vor, die jedoch aufgrund der knappen Zeitressourcen nicht finalisiert und in die Distribution gebracht werden konnten.

- ▶ **Hinweise und Tipps für die Teilnahme an Barcamp-Formaten:** Das Format "Veränderungswissen streuen" wurde, wie oben erwähnt, einige Male auf Barcamp-Formaten angeboten. Im Verlauf des Projekts konnte das Team dabei einige Erfahrungen sammeln, die dazu beigetragen haben, das offene Barcamp-Format möglichst wirkungsvoll zu nutzen:
- ▶ → Session-Gebende können sich vorab (bei ihrer Eintragung im Online-Whiteboard des Barcamps) die Slots für ihr Format meist selbst aussuchen - eine möglichst frühe Beteiligung erlaubt also, sich hier die besten Plätze zu sichern. Falls es mehrere Zeitslots gibt, sind häufig die frühen Slots die am meisten besuchten; alternativ die nach Keynote-Formaten oder die am Vormittag. Je später der Zeitpunkt, desto mehr TN werden die Veranstaltung verlassen haben.
- ▶ → Die Session-Titel und -Beschreibungen auf dem Online-Whiteboard sind der Erstkontakt mit möglichen TN des Barcamps (ähnlich der Wirkung von E-Mail-Einladungen). Daher sollten sie möglichst präzise, einladend und Neugier-weckend sein, damit sie von möglichst vielen TN wahrgenommen werden.
- ▶ → Auf einer nächsten Ebene funktionieren die kurzen Session-Pitches als verbale Bewerbung bei den TN, sie vom eigenen Angebot zu überzeugen. Die Pitches werden von den meisten TN gesehen, so dass eine flüssige und motivierende Präsentation hier sehr wichtig ist. Das Skript für diese Pitches sollte daher möglichst vor den Veranstaltungen vorbereitet und ausformuliert werden.
- ▶ → Im Anschluss an die eigene Session besteht für die Session-Gebenden häufiger die Möglichkeit, Inhalte oder Ergebnisse aus der Session zusammenfassend darzustellen. Wenn die Session zu einem großen Teil auf einem vorbereiteten Inhalt basiert, können auch diese Zusammenfassungen bereits vorab formuliert werden, so dass eine effektive Vermittlung gegenüber den TN des Barcamps gelingt, die nicht an der eigenen Session teilgenommen haben.
- ▶ → Der Erfahrung nach nutzen nur wenige TN die Möglichkeit, sich ergänzende Materialien oder Session-Präsentationen im Anschluss auf dem Online-Whiteboard anzuschauen. Aus Kosten-Nutzen-Sicht ergibt es daher Sinn, den Fokus auf die obigen Punkte zu legen, und auf dem Board selbst maximal eine sehr knappe, möglichst visuelle Zusammenfassung zu hinterlassen. Falls die Möglichkeit besteht, können auch Kontaktdaten oder Newsletter-Anmeldeseiten verlinkt werden.

Produktionsebene:

Welche Standardisierungen und Workflows würden es dem Projektteam erlauben, die Produktion der Formate noch effizienter zu gestalten?

- ▶ **Unvorhergesehene Arbeiten ebenfalls als Prototypen betrachten:** Das Format "Veränderungswissen streuen" hat sich entwickelt, obwohl es anfangs nicht im Projektteam geplant war. Das lag vor allem daran, dass das Projektteam das Bewusstsein als Wissensträger auf dieser Ebene erst spät im Projekt entwickelte. Erst der Austausch mit den Labcamp-Organisierenden und das Feedback der TN an dieser und weiterer Session(s) signalisierte ein hohes Interesse. Daraus lässt sich ableiten, dass Prototypen manchmal auch ungeplant entstehen können und es sich für Projektteams lohnt, dies zu reflektieren.
- ▶ **Rolle von Abstraktion und Neukombination in der Produktentwicklung:** Die Entwicklung der Inhalte im Format "Veränderungswissen streuen" umfasste rückblickend betrachtet mehrere Denkschritte: 1) Vor welchen Herausforderungen stehen Menschen, die Veränderungen vorantreiben in Verwaltungen, häufiger? 2) In welcher Form stand das TW-Projektteam vor ähnlichen Herausforderungen? 3) Welche Antworten hat das Projektteam gefunden? 4) Wie lassen sich diese Antworten soweit abstrahieren, dass sie für ein breiteres Publikum von Relevanz sind? 5) Wurden diese Erfahrungen im breiteren New Work Diskurs bereits reflektiert? - Diese Schritte durchlief das Projektteam dabei nicht notgedrungen in dieser Reihenfolge. Sie stellen jedoch beispielhaft dar, welcher Abstraktions- und Neukombinationsprozess bei der Ideenfindung für neue Formate und Angebote prägend war.
- ▶ **Praxisnahe Umfragen als wirkungsvolles Werkzeug der Nutzenden-Orientierung:** Die Entwicklung der Umfrage im Themenentwicklungsprozess gilt im Projektteam als gutes Beispiel für den Wert eines nutzenden-orientierten Arbeitens. Mit relativ wenig Aufwand wurden wichtige Informationen über Nutzenden-Interessen frühzeitig erhoben, konnten so in die Produktion einfließen und erlaubten zudem eine Ressourcen-Fokussierung. Es liegt nahe, dieses Vorgehen auch unter anderen Umständen in der Produktion und Distribution von Wissens- und Weiterbildungsformaten zu nutzen.
- ▶ **Fokussierung und Priorisierung immer beibehalten:** Die Arbeiten an den Formatfragmenten Worte, Strategie und T-Café erfolgten im letzten Quartal 23 und ersten Quartal 24 größtenteils parallel. Auch wenn das Projektteam den Versuch unternahm, die Arbeiten wochenweise zu staffeln, verlangsamte die parallele Entwicklung dennoch den Fortschritt deutlich. Dieses Problem ist größtenteils darauf zurückzuführen, dass im Projektteam der große Wunsch bestand, noch vor Projektende mehrere Formate fertig zu entwickeln und mindestens einmal anzubieten. Zugleich hatte sich das Projektteam vorgenommen, auch einige der älteren Webinare nochmals anzubieten. In der Konsequenz führten diese Wünsche jedoch dazu, dass nun drei Formatfragmente existieren, die für sich genommen noch nicht praxistauglich sind. Auch die Orientierung an der Methode OKR in der internen Aufgabenplanung hat das Projektteam nicht davor bewahrt, sie für diese Phase zu viel vorzunehmen. Hieraus lässt sich die Empfehlung ableiten, dass Fokussierung und Priorisierung entscheidende Fähigkeiten für die Effektivität von Projektteams sind.
- ▶ **Prototypen minimal halten & ausrichten an Projektteam-Fähigkeiten:** Das Design und die Entwicklung der Website erfolgte im Jahr 2022 bis zur Erstellung eines ersten Prototyps. Mit dem Erfolg von Workshop 3 und 4 in der ersten Jahreshälfte im Jahr 2023 nahm das Programm der TW mehr Gestalt an, weshalb die Anforderungen an die Website zu diesem Punkt deutlich genauer formuliert werden konnten (siehe oben), weshalb dann ein neuer Prototyp in Form des Wireframes erstellt wurde. Die Arbeiten am alten Prototyp verloren zu dem Zeitpunkt an Wert; sie erfolgten im Rückblick zu früh. Dadurch ist wertvolle Projektarbeitszeit nicht sinnvoll genutzt worden. Zugleich wurde mit dem 2. Prototypen deutlich, dass die Erstellung einer

solchen Website die Kompetenzen des Projektteams übersteigen würden, weshalb diese Arbeiten an eine externe Firma ausgelagert wurden. Daraus lassen sich zwei Erkenntnisse ableiten: 1.) Projektteams sollten kritisch auf die eigenen Fähigkeiten schauen und nur dort Aufgaben annehmen, wo diese wirklich durchführbar erscheinen; und 2.) in der Entwicklung neuer Angebote oder Produkte (wie der Website) sollten Prototypen so klein wie möglich gehalten werden, um die Personalkosten der - ansonsten notwendigen - frühen Experimente und Tests möglichst gering zu halten.

Inhaltliche Ebene:

Welche Bedarfe auf Seiten der Nutzenden sollte das Projektteam als nächstes prioritär in der Formatentwicklung angehen? Auf welche Weise könnte dies getestet und entschieden werden?

- ▶ **Listicle als Beispiel für übersichtliche Informationsvermittlung:** Das Format "Veränderungswissen streuen" entsprach in seiner Gliederung in den 5 – 9 Prinzipien dem Format des "Listicles", also der listen-basierten Artikel, die im Online-Journalismus häufig genutzt werden. Die Überschrift beinhaltet die Zahl an Tipps, Prinzipien oder "Lehren" und verdeutlicht damit sowohl die Struktur der Vermittlung als auch den möglichen "quantifizierbaren" Nutzen für die Leser*innen / TN des Formats (im Sinne von: "Hier lerne ich X Dinge"). Aus Nutzendensicht schafft der Titel Klarheit darüber, was hier aufeinander folgend vermittelt wird. Und aus Produzierendensicht erlaubt er das Nebeneinanderstellen der Punkte, die vermittelt werden sollen, ohne dass es notgedrungen eine direkte logische Verbindung zwischen den Punkten geben muss (im Fall des TW-Formats bestand diese lediglich in der zeitlich strukturierten Darstellung der Ideen / Prinzipien). Aus dem Erfolg des Formats und dieser Strukturierungsform lässt sich jenseits der konkreten Nützlichkeit in der Vermittlung (und der Distribution) allgemein ableiten, dass die Bereiche Online-Journalismus und Online-Marketing für die Arbeit von Programmen wie TW nützliche Inspirationsquellen darstellen.
- ▶ **Eigene Arbeitsweise als Quelle für inhaltliche Weiterentwicklung:** Mit dem Format "Veränderungswissen wirksam streuen" und dem Themenentwicklungsprozess wurde dem Projektteam zunehmend deutlich, dass sich seine Erfahrungen mit der Arbeitsweise im Projekt und seine inhaltlichen Angebote gegenüber den TN zunehmend aufeinander zubewegten. Daraus lässt sich die Empfehlung für andere Weiterbildungsprogramme ableiten, die eigene Arbeitsweise sowohl als Experimentierfeld zu begreifen für das, was an Kompetenzen und Methoden vermittelt werden sollte, als auch als Inspirationsquelle für die Weiterentwicklung der eigenen Inhalte.

4 Anstelle eines Fazits: Baustellen & Zukunftsoptionen

Am Ende des Projekts kann festgehalten werden, dass die Transformationswerkstatt in vielerlei Hinsicht Neuland betreten hat. Es ist nicht nur gelungen, ein attraktives Weiterbildungsangebot für "transformation literacy" zu entwickeln, sondern auch Distributionswege zu etablieren, die im Prinzip ermöglichen, bisherige Webinare und andere Formate als Produkte nahtlos weiter anzubieten und die Reichweite auszubauen. Mit Blick auf das in dreieinhalb Projektjahren etablierte Portfolio an Formaten erscheint es plausibel, dass die TW sich in eine Nische hinein entwickelt hat: ein niedrigschwelliges Weiterbildungsangebot als Einstieg für MA in Verwaltungen, die neue Formen von Kollaboration und wirkungsorientiertem Arbeiten kennen lernen möchten. Die TW ist dabei umgeben von einem Konzert weiterer Initiativen, Programme und Organisationen, die andere Nischen besetzen und die sich gegenseitig unterstützen können. Die TW musste daher und konnte auch nicht alles im Projektverlauf Angedachte erreichen. Im Folgenden sollen diese offenen Baustellen des Projekts dargestellt und einige Zukunftsoptionen skizziert werden.

- **Lernformate Worte & Strategie:** Insbesondere in Phase 3 wurde deutlich, dass einige der angestrebten Produkte im Rahmen der Projektzeit und auf Basis der zur Verfügung stehenden Personalressourcen (von Auftraggebenden und -nehmenden) nicht fertiggestellt werden konnten. Dazu zählen zunächst die beiden Lernformate Worte & Strategie, die sich im Themenentwicklungsprozess die meisten Nutzenden gewünscht hatten. Zum Abschluss des Projektes liegen in beiden Fällen die Leitfragen und begleitenden Instruktionen vor; im Fall des Worte-Formats auch schon in einer mit Nutzenden getesteten Version. Es fand somit noch keine Übersetzung in ein Webinar-Format (inklusive Skripten und Folien) statt; bzw. im Fall des Formats zu gelingender Kommunikation in einen asynchronen E-Mail-Kurs. Somit konnten auch noch keine Erfahrungen in der Distribution gesammelt oder Nutzer*innen-Feedback eingeholt werden. In beiden Fällen sind jeweils schätzungsweise 50 - 100 weitere Arbeitsstunden nötig, um die Formate zur Reife zu bringen.
- **Transformationscafé:** Ebenfalls kurz vor der Veröffentlichung steht das Format "Transformationscafé", das basierend auf Methode "kollegiale Fallberatung" zu einem horizontalen Wissenstransfer unter den TN der Transformationswerkstatt beitragen würde. Zum Abschluss des Projekts liegen auch hier die Leitfragen vor, sowie bereits eine Agenda, Skriptentwürfe und erste Präsentationsfolien. Für das Format wurde im ersten Halbjahr 24, wie oben erwähnt, bereits aktiv unter den Abonnenten des Newsletters geworben, jedoch musste die Durchführung aufgrund von Krankheit im Projektteam abgesagt werden. Somit konnte auch hier noch keine Nutzer*innen-Feedback eingeholt werden. Hier sind schätzungsweise noch 30 - 50 weitere Arbeitsstunden nötig, um das Formate zur Reife zu bringen.
- **Newsletter:** Zuletzt zählt auch ein regelmäßiger Newsletter zu den Formaten, die zum Projektende nicht mehr fertiggestellt werden konnten. Hier liegen erste Textentwürfe, eine Design-Vorlage sowie mit der Website (zur Anmeldung) und dem CRM-Werkzeug (zum Versand) die technischen Voraussetzungen vor. Auch hier kam es jedoch nicht mehr zur Veröffentlichung, weshalb kein Nutzenden-Feedback eingeholt werden konnte. Im Gegensatz zu den Lern- und Austauschformaten ist eine Schätzung des benötigten Zeitaufwands für eine "Fertigstellung" für den Newsletter nur schwer möglich. Zwei Optionen sind hier denkbar: Option 1 (Kampagnen-Lösung): Es würde eine gewisse Zahl von Newsletter-Ausgaben "auf Halde" vorbereitet werden (ca. 10 - 20), die dann an bestehende und neue Abonnenten über eine gewisse Zeit hinweg automatisiert ausgespielt werden würden (als "Kampagne"). Denkbar wäre, auf diese Weise allen Abonnenten über den Zeitraum von einigen Monaten hinweg alle bestehenden Ressourcen (Starthilfen, ggf. auch asynchrone Kurse) und eine Reihe von inhaltlichen Impulsen (im Mailtext selbst, etwa über gezielte Leitfragen) zur Verfügung zu

stellen. Wären alle Newsletter-Ausgaben versandt, würde die Zustellung enden. Dabei ist offen, wie künftige Ankündigungen für synchrone Angebote (Webinare) mit dieser Newsletter-Kampagne verknüpft sein könnten. Vorteil der Kampagnenlösung ist in jedem Fall ihre prinzipielle Abschließbarkeit, wofür schätzungsweise 200 - 300 Arbeitsstunden benötigt würden. Option 2 (Live-Newsletter-Lösung): Newsletter würden nicht auf Halde produziert, sondern in einem regelmäßigen Turnus durch eine verantwortliche Rolle geschrieben und veröffentlicht. Diese Variante ließe sich so lange fortführen, wie Personalkapazitäten dafür bestünden. Vorteil wäre, dass diese Live-Newsletter inhaltlich eng verzahnt werden könnten mit synchron angebotenen Webinaren. Stünde in einiger Zeit ein passendes Webinar an (etwa zur Hebelpunkte-Methode), könnte ein Live-Newsletter darauf Bezug nehmen, neugierig machen und zur Anmeldung motivieren. Jedoch erforderte diese Lösung dauerhaft verfügbare Personalressourcen von schätzungsweise 5 Wochenstunden.

- **Abonnementen/TN-Screening:** Jenseits dieser Format-Fragmente bestanden zu Projektschluss auch organisatorische Herausforderungen. Seitdem etwa die Transformationswerkstatt in (teil-)öffentlichen Veranstaltungen vorgestellt wurde (etwa dem CBF 23 oder den StaatindieZukunft-Barcamps 22 und 24), waren Menschen auch jenseits der Bundesverwaltung in der Lage, per Abonnement der E-Mail-Liste (CRM-Tool) über Neuigkeiten in der Transformationswerkstatt auf dem Laufenden zu bleiben. Sie erhielten Einladungen zu nächsten Webinaren oder konnten am Themenfindungsprozess Ende 2023 teilnehmen. Das Programm der TW war und ist jedoch vorwiegend auf Menschen ausgerichtet, die in der (Bundes-)Verwaltung arbeiten und dort zu Transformationen beitragen möchten. Sicherlich gibt es Schnittmengen zu weiteren Akteuren, die sich mit den genannten Events begannen für die E-Mail-Liste anzumelden - etwa aus verwaltungsähnlichen Organisationen wie Hochschulen & Wissenschaftseinrichtungen, aus der Legislative (etwa der Bundestagsverwaltung), die als Berater*innen für Verwaltungen tätig sind oder die als Verbände Stakeholder von Verwaltungen darstellen und daher mit ihnen zusammenarbeiten. Viele Angebote der TW werden wohl auch für diese Akteure von Relevanz sein. Dennoch stellt diese prinzipielle Offenheit der TW auch eine Herausforderung dar: Wie kann dann sichergestellt werden, dass (neuentwickelte) Formate wirklich passgenau auf Nutzenden-Interessen hin angeboten werden? Welche Legitimation besitzt das UBA oder ein anderer Träger der TW, das Angebot auf weitere Zielgruppen jenseits der Verwaltung auszudehnen? Und wie ließe sich dann noch ein "verwaltungsinterner" Raum schaffen, in dem Vertrauensvoraussetzende und Vertrauens-bildende Formate wie das Transformationscafé angeboten werden könnten? Abhilfe könnte hier ein Screening bei der Anmeldung für die E-Mail-Liste und für Webinare und andere Formate bieten. Dabei würden eingehende Abonnement- oder Anmeldewünsche vor der Bestätigung daraufhin geprüft, ob sie von Menschen aus Verwaltungen stammen. Die Geschäftsstelle des NEXt e.V. praktiziert das zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts und nutzt dafür die E-Mail-Adressen der Interessierten. Stimmt die Domain (Server und Top-Level-Domain nach dem @-Zeichen) mit bekannten Behördendomains überein, werden Interessierte zugelassen, andernfalls abgewiesen. Dieses Vorgehen kann in einem gewissen Rahmen (teil-)automatisiert werden, benötigt jedoch dauerhafte Personalressourcen, um gut zu funktionieren.

- **Umgang mit benötigten Personalressourcen:** Eine der zentralen Lehren aus dem Vorgängerprojekt mit seinem zentralen Produkt des mehrmonatigen Lernprogramms Transformationswerkstatt I war der hohe Personalaufwand zu seiner Durchführung. Auch wenn dieser Aufwand im Rahmen Projekts "Transformationen wagen II" deutlich reduziert werden konnte: ohne eine dauerhafte Bereitstellung von Personalressourcen ist ein fortgesetztes Angebot der geschilderten Formate, geschweige denn ihre Weiterentwicklung, nicht möglich. Das Team hat sich seit Projektbeginn um eine Lösung dieser Herausforderung bemüht, sah sich zuletzt jedoch einigen Schwierigkeiten dabei ausgesetzt. Denkbar sind hier

drei Optionen, wie mit dem Problem der benötigten Personalressourcen umgegangen werden kann:

- ▶ **Option (1) Weitere Aufwandsreduktion:** Für alle bestehenden Webinare und andere synchrone Formate (Vorstellung der TW, Veränderungswissen weitertragen) stehen dem UBA Skripte, Foliensätze und andere Vorlagen zur Verfügung, sodass ihre Wiederholung zwar mit Aufwand verbunden ist, dieser sich aber in Grenzen hält. Dieser könnte zusätzlich abgesenkt werden, wenn die bestehenden und angedachten Webinare / Veranstaltungen in asynchrone Formate umgewandelt werden würden; analog zum Konzept des E-Mail-Kurses "Worte". Auch vorproduzierte Videokurse wären dafür als Format denkbar. Existierten darüber hinaus noch standardisierte Wege, künftig Interessierte für ein Abonnement der E-Mail-Liste zu gewinnen (etwa über professionelle Akquise-Mailings oder über regelmäßige E-Mail-Kampagnen, die Abonnenten um Weiterleitung des Newsletters bitten), wäre es möglich, den Aufwand weiter zu senken.
- ▶ **Option (2) Verankerung des Angebots als Daueraufgabe im UBA oder bei einer anderen Organisation:** Eine Etablierung der Transformationswerkstatt am UBA oder in anderen Organisationen wäre eine weitere Lösung für die benannten Herausforderungen. Eine solche Einheit könnte die Funktion einer (internen) Beratung erfüllen, die Teamentwicklungen verbindet mit Weiterbildungsangeboten aus dem Portfolio der TW. Eine gute Verschränkung mit klassischen Funktionen wie Organisations- und Personalentwicklung wäre dafür eine Voraussetzung. Jenseits des UBA kämen auch weitere Verwaltungen oder öffentliche Organisationen über das Umweltressort hinaus dafür in Frage, etwa NExT, der DigitalService oder die BAKöV.
- ▶ **Option (3) Öffnung des Programms für weitere Mitwirkende:** Eine weitere Möglichkeit für den Umgang mit knappen Personalressourcen bestünde in der Einbindung weiterer Menschen in den Produktions- und Distributionsprozess, innerhalb wie außerhalb des UBA und der Verwaltungslandschaft. Denkbar wäre etwa, Personen für ein spezifisches Format (etwa ein Webinar) einzubinden oder in einer bestimmten Rolle (etwa als Teil einer Newsletter-Redaktion). Erste entsprechende Kontakte hat das Team während der Projektlaufzeit gesammelt. Eine solche Öffnung würde jedoch auch zwei Herausforderungen mit sich bringen: zum einen müssten mit diesen externen Personen effiziente Arbeitsprozesse entwickelt werden, um den notwendigen administrativen Aufwand für so eine Kollaboration so gering wie möglich zu halten. Und zum zweiten müsste die TW einen Umgang damit finden, dass ihr ggf. nicht dasselbe Maß an Vertrauen von Seiten der Nutzenden entgegengebracht würde, wenn verwaltungsexterne Personen (etwa als Referierende) eingebunden würden. Angesichts der Größe der nötigen gesellschaftlichen und organisatorischen Transformationen erscheint es jedoch sinnvoll, eine solche Öffnung für neue Kollaborationen mit und in der Verwaltung zu wagen.

5 Quellenverzeichnis

Ankele, J., & Winterstein, J. (2024). Konzipierung des zeitgemäßen Anerkennungsformats. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/konzipierung-des-zeitgemaessen-aner kennungsformats> (8.11.2024)

Churchman, C. West (1967). "Wicked Problems". Management Science, 14(4), B-141–B-146. <https://doi.org/10.1287/mnsc.14.4.B141>

CityLAB Berlin & Politics for Tomorrow. (2020). Öffentliches Gestalten: Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung. Technologiestiftung Berlin.

Jacob, K., Teebken, J, Paulick-Thiel, C., Walch, B. & Alt, H. (2021). Transformationen wagen. Entwicklung eines Lernlabors im Umweltressort. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformationen-wagen> (04.12.2024)

Kristof, K., Vetter, H., & Mahrenholz, P. (2023). Nachhaltigkeitspolitik erfolgreicher umsetzen. Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/nachhaltigkeitspolitik-erfolgreicher-umsetzen> (8.11.2024)

Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. The Sustainability Institute. <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/> (8.11.2024)

Minto, B. (2010). The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking. Pearson Education.

OECD Observatory of Public Sector Innovation. (2021). Public sector innovation facets: Innovation portfolios. OECD. <https://oecd-opsi.org/publications/facets-portfolios/> (8.11.2024)

Paulick-Thiel, C. & Johar, I. (2022), 10x100 Approach for Agile Transformation. <https://www.10x100.cc/> (8.11.2024)

Rosenberg, M. B. (2003). Nonviolent communication: A language of life. PuddleDancer Press.

Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: The patterning of hope. Triarchy Press.

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Portfolio/Penguin.

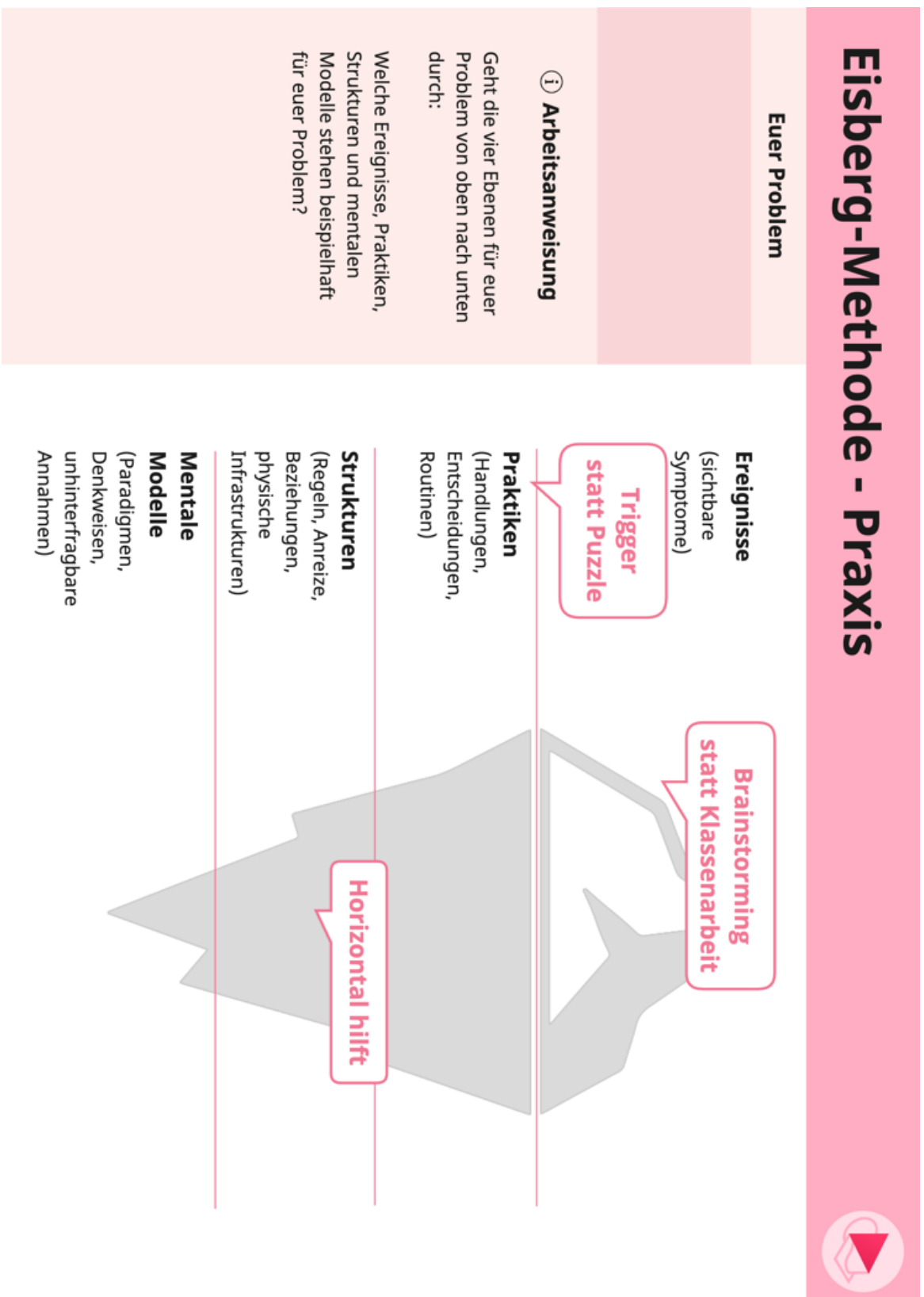
Tooze, A. (2022). Chartbook #130 Defining polycrisis - from crisis pictures to the crisis matrix. <https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-130-defining-polycrisis> (8.11.2024)

UNU-EHS, Eberle, C., O'Connor, J., Narvaez, L., Mena Benavides, M., & Sebesvari, Z. (2023). Interconnected Disaster Risks 2023: Risk Tipping Points. United Nations University - Institute for Environment and Human Security.

Wunder, S., et al. (2019). Kriterien zur Bewertung des Transformationspotentials von Nachhaltigkeitsinitiativen <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/kriterien-zur-bewertung-des> (8.11.2024)

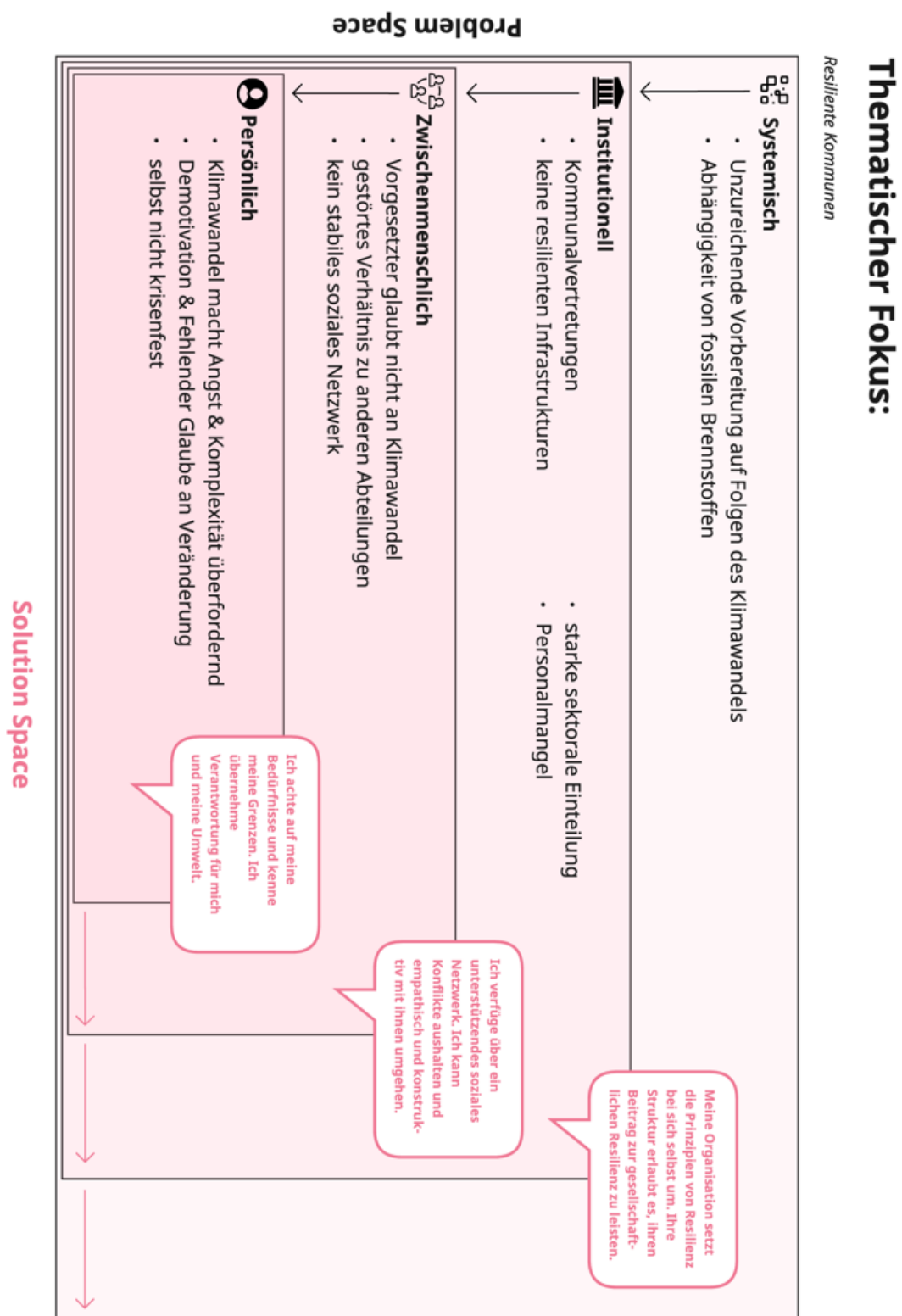
6 Anhang

Abbildung 1: Arbeitsvorlage Eisberg-Methode



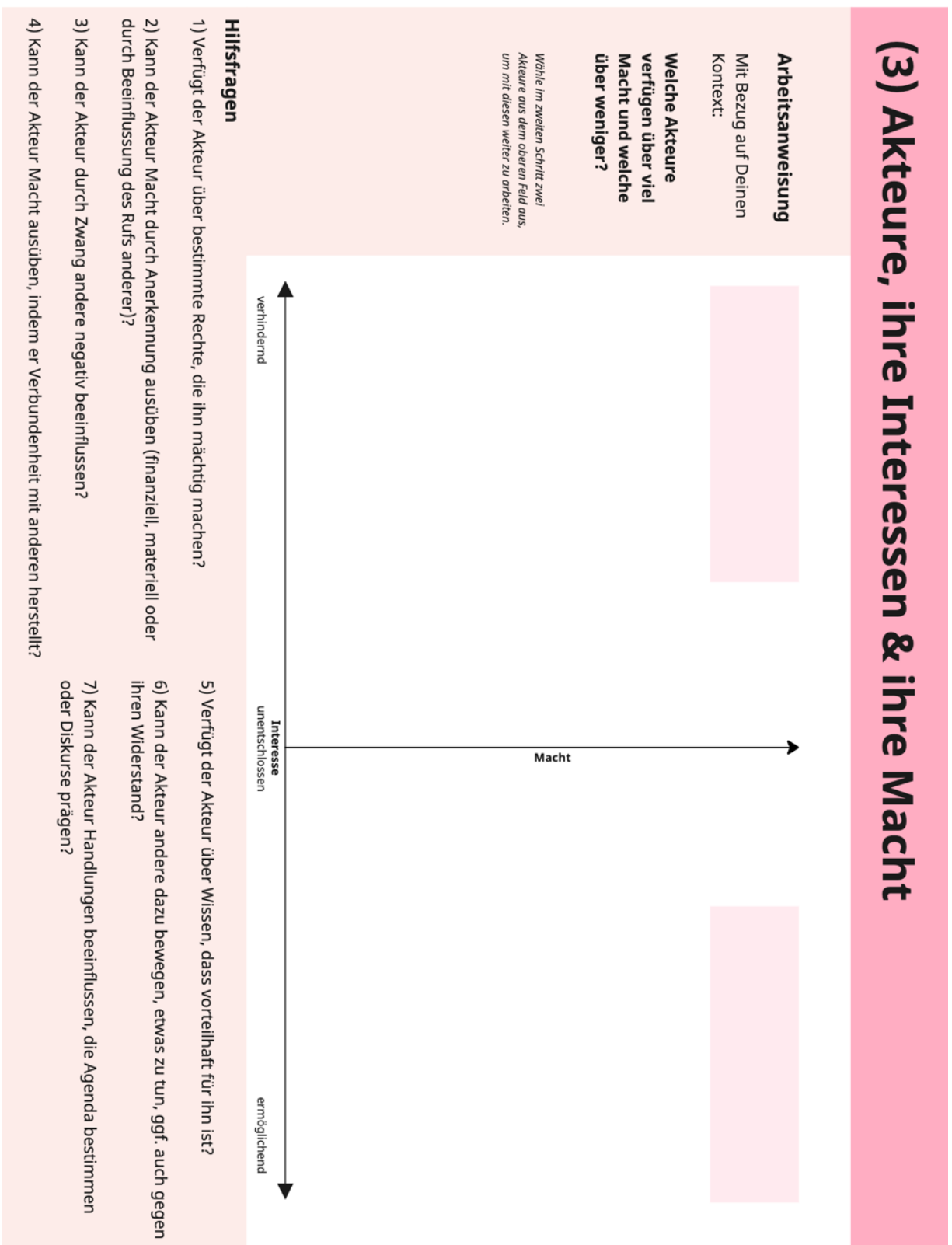
Quelle: eigene Darstellung, Transformationswerkstatt

Abbildung 2: Arbeitsvorlage 4D-Mapping



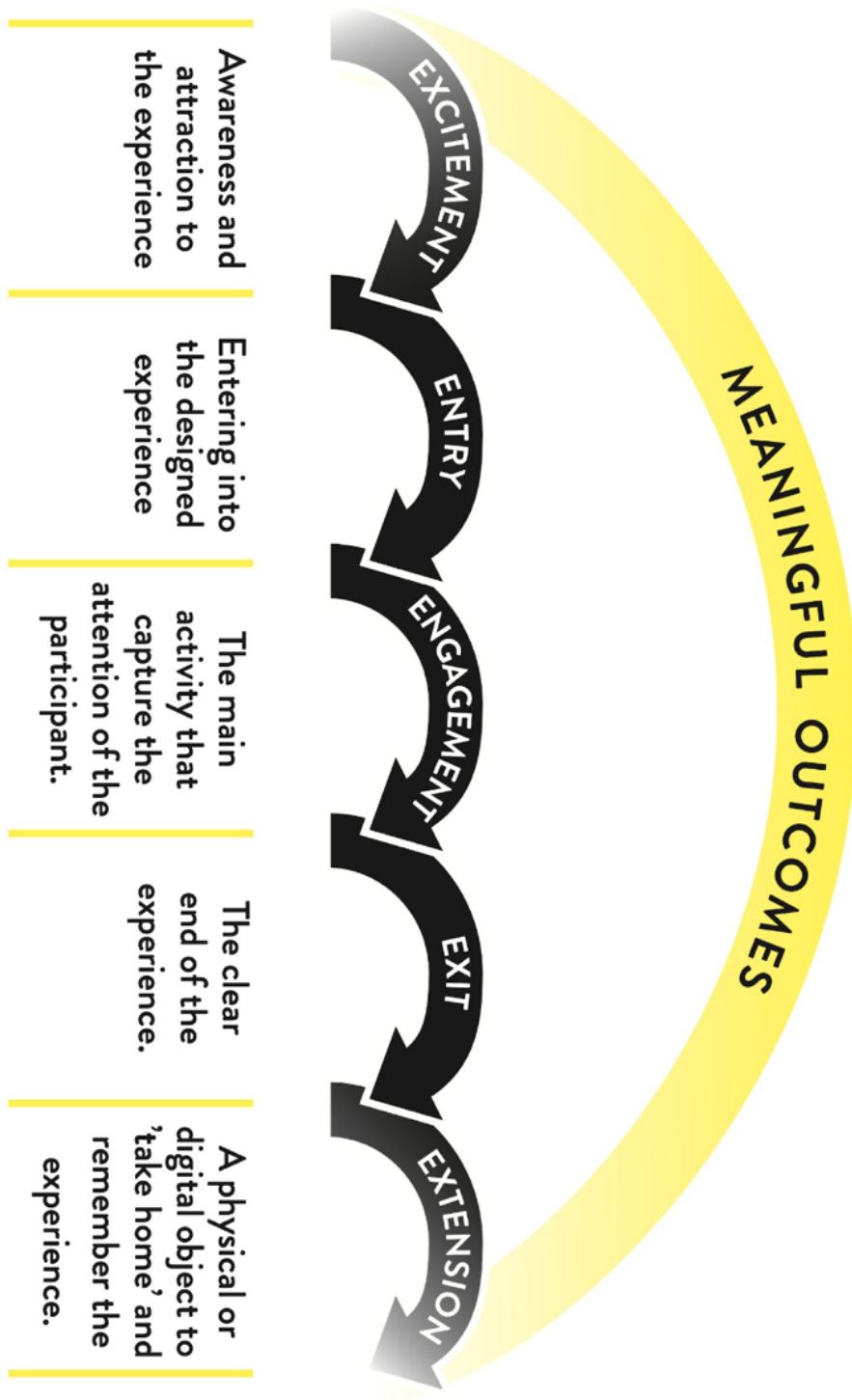
Quelle: eigene Darstellung, Transformationswerkstatt

Abbildung 3: Arbeitsvorlage Akteursmapping



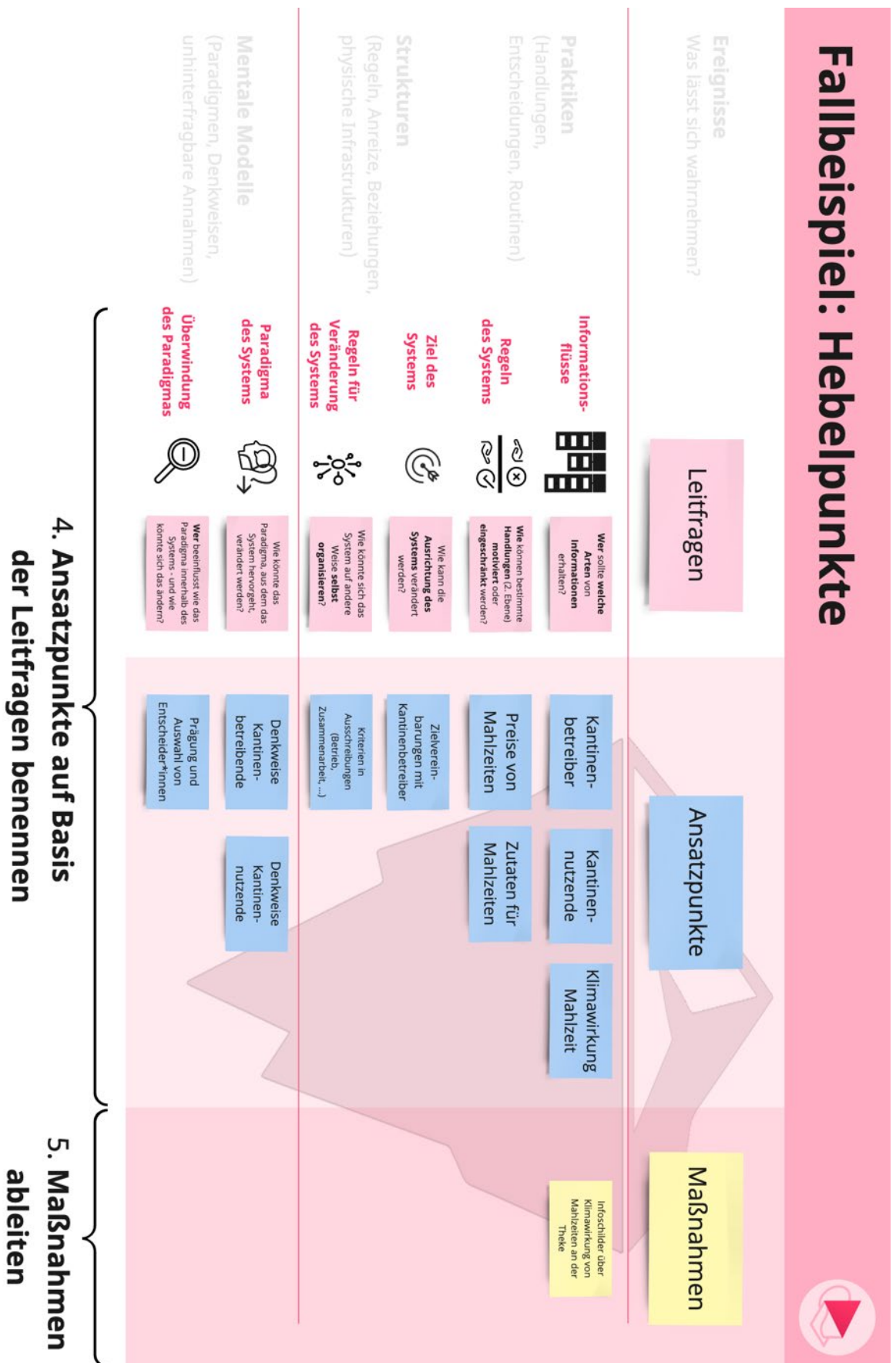
Quelle: eigene Darstellung, Transformationswerkstatt

Abbildung 4: Arbeitsvorlage 5E-Modell



Quelle: Kaospilot, Become Program 2022

Abbildung 5: Arbeitsvorlage Hebelpunkte



Quelle: eigene Darstellung, Transformationswerkstatt

Abbildung 6: Tool als Onlineformular



Tool "Hebelpunkte für Systemveränderung"

Willkommen!

Dieses Werkzeug bündelt Wissen und Leitfragen, um dir zu helfen, Hebelpunkte für die Veränderung des Systems zu identifizieren, an dem du arbeitest.

Es ist aufgebaut wie ein Umfrage – du findest dort kurze Textblöcke und Videos zur Erklärung sowie Textfelder, in die du deine Antworten eintragen kannst.

Wichtig

Dies ist ein Prototyp.

Aus technischen Gründen können wir deine Antworten nicht hier auf der Seite speichern, so dass du später erneut darauf zugreifen könntest.

Aber wir können dir deine Antworten per Mail zuschicken, wenn du ganz unten deine E-Mail-Adresse angibst. Bitte vergiss nicht, dann auf den Button "Abschließen" unten zu klicken.

Wir haben jenseits dessen keine Möglichkeit, dir deine Antworten zukommen zu lassen, wenn du diesen Tab schließt.

Jetzt geht es los!

1) System eingrenzen

Lass uns damit starten, dein System einzugrenzen.

Je konkreter du dabei wirst, desto leichter wird dir die Nutzung dieses Tools fallen und desto konkreter werden die Maßnahmen, die du ggf. entwickeln wirst.

Das hier sind Beispiele für relativ konkrete Systeme:

- Kantinenbetrieb im Ministerium X und seine Umweltauswirkungen
- Mobilitätssystem in der Region Y mit Fokus auf Fußverkehr
- Sozialhilfetransfer an demographische Gruppe Z unter dem neuen Gesetz Y
- Entscheidung im Referat X über Sachverhalt Y
- Entwicklung des Gesetzesvorhaben Z mit Fokus auf die Folgen für die Zivilgesellschaft

Mit welchem System möchtest du dich beschäftigen?

Beispiel

(Am besten nicht lange darüber nachdenken, sondern einfach ausfüllen. Du kannst diese Antwort auch später noch ändern / anpassen)

Quelle: eigene Darstellung, Transformationswerkstatt

Abbildung 7: Arbeitsvorlage Three Horizons

3 Horizonte - Arbeitshilfe

H1

Rufe dir deine Herausforderung oder Kontext ins Gedächtnis und beantworte die folgenden Fragen mit Stichpunkten.

Was macht in diesem Kontext den (nicht wünschenswerten) Status Quo aus?

Warum sind die negativen Aspekte zum Scheitern verurteilt?

Wie ließe sich der Abschied von nicht wünschenswerten Elementen erleichtern?

Welche konkreten Schritte können diesen Abschied einleiten?

H2

Wähle 3-5 Megatrends und/oder disruptive Innovationen aus, die zukünftig prägend sein könnten. Ziehe deine Auswahl auf die weißen Felder

Bisherige Megatrends
[Infos dazu hier](#)

Globalisierung	Gesundheit	Mobilität	New Work	Konnektivität	Wissenskultur
Neo-Ökologie	Individualisierung	Gender-Shift	Sicherheit	Urbanisierung	Silver Society

Disruptive Innovationen
Brainstormen & hier sammeln

Künstliche Intelligenz	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]
[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]	[Hier einsetzen: disruptive Innovation]

DEINE AUSWAHL

Wie könnten diese Entwicklungen den Status Quo verlängern ?					
Wie könnten diese Entwicklungen die wünschenswerte Zukunft möglich machen ?					

H3

Rufe dir deine Herausforderung oder Kontext nochmals ins Gedächtnis und beantworte die folgenden Fragen mit Stichpunkten.

Was würde eine wünschenswerte Zukunft in deinem Kontext ausmachen?

Welche Ideen, Merkmale oder Erlebniswelten einer wünschenswerten Zukunft existieren heute schon?

Wie kann diesen Elementen einer wünschenswerten Zukunft zu Wachstum und Einfluss verholfen werden?

Transformationswagen Arbeitshilfe basierend auf "Three Horizons" Sharpe & Hodgeson (2016) und Raworth (2017), angepasst von Art, Eichhorn & Paulick-Thiel (2023) lizenziert unter CC BY-NC-SA 4.0

Quelle: eigene Darstellung, Transformationswerkstatt