



Landgesellschaft organisieren













interdienst
ong niet van
en Engeltje
genitum
verruud.
algemeen Carlsberg





A photograph showing a person's arm and hand resting on a table. The person is wearing a dark blue t-shirt and red shorts. A silver watch is visible on their wrist. They are looking down at a map or document on the table. The background is a plain wall.

Landgesellschaft organisieren

Wie geht transformatives Verwalten?

Andreas Willisch

Im Verhältnis von Stadt und Land, genauer von Städten und Dörfern, fällt eine Besonderheit zunächst gar nicht unmittelbar ins Auge: Dörfer werden von Städten verwaltet. Vor 30 Jahren gab es in der Mehrzahl der Dörfer, auch sehr kleinen mit weniger als 1000 Einwohner*innen, noch Gemeindeverwaltungen, die vor Ort präsent waren, Bürgersprechstunden abgehalten haben und die Arbeit der Gemeindevertretungen und der Bürgermeister*innen organisiert haben. Im Zuge der großen Kosteneinsparungs- und Effizienzwelle im öffentlichen Dienst sind diese kleinen Verwaltungseinheiten abgeschafft und Dörfer und Gemeinden sowie Kleinstädte zusammengelegt worden. Entstanden sind zum Teil riesige ›Flächenstädte‹ und ›Großgemeinden‹, die aus vielen Dörfern und Kleinstädten bestehen. Die Verwaltung wurde in diesem Zuge in den (Klein-)Städten konzentriert, die Wege für Bürger*innen zu ›ihrer‹ Verwaltung sind oftmals zu Tagesreisen angewachsen. Daran hat auch die begonnene Digitalisierung der letzten Jahre nichts geändert. Im Gegenteil: Der Druck auf die bereits konzentrierten Verwaltungseinheiten ist mit den Möglichkeiten der Digitalisierung noch intensiver geworden, die Arbeiten wurden weiter verdichtet und die Möglichkeiten, noch weitere Strecken durch digitales Arbeiten zu überbrücken, werden genutzt.

Entstanden sind sehr große, angesichts der Vielzahl an Aufgaben auch durchaus effiziente Institutionen, die allerdings, so unsere Gesprächspartner*innen, mehr Arbeit auftürmen als wegräumen. Es herrscht permanenter Arbeitsdruck, nichts würde wirklich fertig, einzelne Prozesse dauerten viele Jahre. Die Mehrheit der historisch gewachsenen Dörfer und mithin ihre Einwohner*innen werden aus der Ferne verwaltet, viele Kleinstädte sind vor allem zu Dörferverwaltungsstädten geworden. Bürgerschaftliches Mittun und Vordenken ist reduziert auf formalisierte, häufig nachgelagerte Einspruchsmöglichkeiten. Ein Austausch zwischen den Verwaltungen findet vor allem in Richtung Land nach Stadt statt: Wer es in der Kreisstadt kann, sieht zu, dass sie oder er weiterkommt, Brain-Drain in der Verwaltung.

→ 59

Insofern kommt den Veränderungsprozessen in Verwaltungen im ländlichen Raum bei der Gestaltung einer nachhaltigen und Zusammenhalt sichernden Zukunft eine besondere Rolle zu. Zwar gehört zum Landleben auch im 21. Jahrhundert, dass die Menschen auf dem Land viele Angebote in den Bereichen Kultur, Nachbarschaft und Daseinsvorsorge selbermachen, und die Verwaltungen sollen dafür sorgen, dass dieses Engagement wirken kann, zugleich sind sie wichtige Schnittstellen zur Landes- und Bundespolitik sowie zu europäischen Verwaltungen.

Staatliche Verwaltungen sind darüber hinaus aber auch für die Umsetzung von Transformationsprozessen von außerordentlicher Bedeutung. Nehmen wir einmal an, dass sich eine große Mehrheit der Bürger*innen eines Landes oder einer Region für einen klimaverträglichen Umbau der regionalen Wirtschaft, für ökologische Landwirtschaft und/oder den Ausbau der Windkraft aussprechen und dementsprechend auch die politischen Akteur*innen entsprechende Entwicklungen auf den Weg bringen wollen, so gelingt dies nur, wenn die damit befassten Verwaltungsinstitutionen willens und in der Lage sind, diese Transformationsprozesse umzusetzen. Dass das kompliziert sein kann, wissen alle, die für die Umsetzung neuer Ideen für die Entwicklung vor Ort schon einmal die dafür Verantwortlichen überzeugen mussten. Bertold Meyer beispielsweise, Bürgermeister der Gemeinde Bollewick in Mecklenburg-Vorpommern und Pionier der *Bioenergiedorfbewegung*, hat das einmal folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

»Unsere Verwaltung hier funktioniert bestens. Der Müll wird pünktlich abgeholt, das eigene Auto kann ordnungsgemäß umgemeldet werden und wir Bürgermeister werden bei unserer täglichen Arbeit in der Regel gut unterstützt. Wenn ich aber, auch als Bürgermeister zum Amt komme und nachhake, wie es mit unserem Bürgerwindrad weitergeht, oder ein neues Projekt für die Gemeindeentwicklung, wie z.B. unser Nahwärmenetz, vorschlage, heben die die Hände und sagen – jetzt kommt der schon wieder. Da geht es mir als Bürgermeister

nicht anders als jedem anderen Bürger. Die Verwaltung wehrt ab und hebt die Hände. Die haben ja auch wirklich viel zu tun und wenn immer was Neues dazu kommt, sind die schnell überlastet.«

Was Bertold Meyer ausdrückt, ist, dass Verwaltungen den Regelbetrieb gut gewährleisten können, dass sie aber schnell überfordert sind, wenn sie Transformationsprozesse mitgestalten sollen.

Was also sind die großen Herausforderungen für die Zukunft, wenn wir auf das Stadt/Land-Verhältnis mit dem Wissen schauen, dass Land von Stadt verwaltet wird? Wie muss sich Verwaltung ändern, um den (ländlichen) Raum und seine Bürger*innen gleichmäßig zu erreichen, um auf die Besonderheiten und unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen zu können, und gleichermaßen nicht nur den Status quo begleitend, sondern zukunftsgestaltend agieren zu können? Kurz, wie werden Verwaltungen transformativ?

*Von Verwaltungsangestellten zu angestellten Transformationsgestalter*innen*

Lange hat sich in der Öffentlichkeit der Gedanke gehalten, dass es so etwas wie ›feste Anker‹ in gesellschaftlichen Umbruchsprozessen geben könnte. ›Soziales Kapital‹ – also Vertrauens- und Akteursnetzwerke der Bürger*innen vor Ort – galt als ein solches Ankerpotenzial, an dem sich die Leute orientieren und mit dem sie Schutz vor den Zumutungen der Veränderungen finden könnten. Unsere Untersuchungen in der brandenburgischen Stadt Wittenberge (vgl. Willisch 2012; Bude/Medicus/Willisch 2011) haben aber gezeigt, dass diese zivilgesellschaftlichen Strukturen selbst Gegenstand von Veränderungen sind, das heißt, dass Vertrauen in Institutionen und Nachbarschaften verloren geht und neu begründet werden muss und dass auch die Strukturen, Themen und Formate der Begegnung vor Ort neu erdacht und mit Leben gefüllt werden müssen.

Auch Verwaltungen werden regelmäßig als solche Felsen in der Brandung beschrieben. Sie sorgen für die Einhaltung der Spielregeln, setzen den Rahmen, in denen Veränderungen passieren dürfen, verteilen Ressourcen und initiieren sogar eigene Veränderungsprozesse. Doch in unseren Gesprächen über zukunftsfähige Stadt/Land-Beziehungen haben genau das unsere Interviewpartner*innen beklagt: Ihre Verwaltungen seien nicht in der Lage, komplexe Projektabläufe zu steuern. Starre Hierarchien, Geheimhaltung und Intransparenz, Ressort- und Sachgebietsgrenzen sowie Unterbesetzung behinderten die Gestaltung von größeren Gestaltungsvorhaben. Der Leiter einer großen staatlichen Behörde hat es so ausgedrückt: »Da stoßen wir an

Grenzen, weil solche großen Projekte können wir nicht managen.« Offenbar geht es Verwaltungen im Umbruchszeiten wie der Zivilgesellschaft: Sie selbst werden sich verändern müssen und werden durch gesellschaftliche Transformationsprozesse verändert.

In Mecklenburg-Vorpommern beispielsweise gibt es vier Staatliche Ämter für Landwirtschaft und Umwelt. Zu ihren Aufgaben gehört die Umsetzung der europäischen Agrarpolitik und die Verwaltung sämtlicher Agrarbetriebe des Landes. Jedes landwirtschaftliche Unternehmen stellt bei dieser Behörde den jährlichen Agrarantrag und erhält von dort die »EU-Förderung«. In Mecklenburg-Vorpommern werden jährlich auf diesem Wege ca. 600 Millionen Euro an die Landwirt*innen ausbezahlt. Das heißt, die Staatlichen Ämter für Landwirtschaft und Umwelt »wissen« ziemlich genau, auf welcher Wiese welche Tiere gehalten, was auf welchem Ackerstück angebaut, welche Dünger ausgebracht und welche Pflanzenschutzmittel eingesetzt werden. Dank der Digitalisierung ist ein europaweites Meisterwerk der (Agrar-)Verwaltung, der Mittelvergabe und der Kontrolle entstanden.

Wir haben es hier mit einer Verwaltung zu tun, die über das Wissen, die Ressourcen und die Möglichkeiten verfügen könnte, den Rahmen für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung zu setzen. Und diese Aufgabe ist auch angekommen. Der Leiter eines dieser Ämter hat sich zum Ziel gesetzt, seine Behörde so umzubauen, dass das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens eingehalten werden kann. Dafür hat er eine Vision entwickelt, eine »Begeisterungsgruppe« externer Fachleute eingeladen, den Landesagrar-, Umwelt- und Klimaminister auf seine Seite geholt und die Mitarbeiter*innen seiner Behörde auf den Weg geschickt. Seine zentralen Ziele sind: eine neue Beteiligungskultur mit der Bürgergesellschaft des Landes zu etablieren, eine projektförmige Arbeitsweise zu schaffen und als (mit-)gestaltende Behörde überall vor Ort in diesem großen, weiten Raum arbeitsfähig und ansprechbar zu sein.

→ 271 Während unserer Forschungen zu zukunftsfähigen Stadt/Land-Beziehungen sind wir immer wieder auf veränderungsbereite, mitunter sogar Veränderung einfordernde Menschen aus Verwaltungen getroffen, darunter die Bürgermeister aus Angermünde und Wiesenburg/Mark in Brandenburg, Frederik Bewer und Marco Beckendorf, in der Stadt Waren/Müritz die Sachgebietsleiterin Stadtplanung, Wirtschaftsförderung und Baurecht, Diana Lucas-Drogan, oder Norbert Bäuml aus dem Amt für Ländliche Entwicklung Oberbayern, Bereich Zentrale Dienste. Was uns in allen Gesprächen unmittelbar aufgefallen ist, sind die neuen Begrifflichkeiten, die diese »Verwaltungspionier*innen«¹ verwenden, um das, was sie anders machen als klassische Verwaltungsmit-

→ 267

¹ Den Begriff haben wir beim Projekt re:form der Initiative *projekttogether* gefunden: <https://reform-staat.org>

arbeiter*innen, zu kennzeichnen: Da ist von einer »Begeisterungsgruppe« die Rede, die es braucht, um Veränderungsprozesse anzustoßen, Norbert Bäuml aus Bayern spricht von »Potenzialentfalter*innen«, die installiert wurden, um »den Dreh zum: Ich mache selbst...« zu bewerkstelligen. Bürgermeister Frederik Beyer aus Angermünde versteht seine Aufgabe als »Verknüpfungsstelle für die Region«. »Verknüpfen«, so der Bürgermeister, »ist für mich ein Schlüsselwort. Wenn mir dies als Bürgermeister gelingt, ist es gut. Den Rest müssen die Leute selbst machen.« Diana Lucas-Drogan aus Waren/Müritz beschreibt die »Zündfeuer für neue Kooperationen«. Als sie aus der Großstadt in die Verwaltung einer Kleinstadt mitten in der Mecklenburgischen Seenplatte wechselte, war das der Lokalzeitung einen Artikel wert. Durchaus freundlich verwundert wurde dort festgestellt, dass mit ihr eine junge Frau in die Stadtverwaltung wechsele, die eigene Kreativität und keine Stadtverwaltungsvorerfahrungen mitbringe. In etwa: »Gewagt aber ok«. Diese anderen, lebendigen Begrifflichkeiten sind Ausdruck einer veränderten oder einer zu verändernden Kultur in den jeweiligen Verwaltungen. Maja Göpel schreibt dazu:

»Nur selten macht man sich klar, dass Kultur sich aus den Strukturen ergibt, die ihre Lebendigkeit ermöglichen. Umgekehrt sind Infrastrukturen Ausdruck einer Kultur. Sie organisieren Beziehungen und Begegnungen, beeinflussen unsere Wahrnehmung, prägen soziale Einstellungen und legen ein gewünschtes Verhalten innerhalb eines Systems fest [...]«. (2023: 215f)

Verwaltungskulturen ermöglichen demnach die Übernahme von Verantwortung oder behindern diese. Sie schaffen oder lassen Spielräume für neue Ideen und Veränderungspotenzial oder schränken sie ein. Die Kultur einer Verwaltung kann »sektorales Silo-Denken« (vgl. Göpel 2023) befördern oder fachgebietsübergreifende Kooperationen voranbringen. Das genau bezwecken unsere Gesprächspartner*innen, wenn sie ihr Tun anders, positiv-konstruktiv benennen: Kolleg*innen innerhalb der Verwaltungen von anderen Verwaltungen, andere Akteure und vor allem Bürger*innen sollen sich eingeladen fühlen, die anstehenden Veränderungsprozesse auf ihre Weise mitzutragen.

Transformative Verwaltungen

Der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) hat in seinem 2016 veröffentlichten Hauptgutachten *Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte* »transformative urban Governance« folgendermaßen definiert: Governance-Strukturen sind dann transformativ, wenn »sie zentral für die erfolgreiche Transformation zur

Nachhaltigkeit sind, indem sie grundlegenden Wandel befördern und über inkrementelle Änderungen hinaus gehen«, »die Aktivitäten der Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft sowie der Wissenschaft ein[schließen]« und »diese Elemente und Ebenen zu einer polyzentrischen Verantwortungsarchitektur« verknüpfen. (WBGU 2016: 381)

→ 59

Auf diesem Weg zu einer transformativen Verwaltung spielt der Umgang mit Verantwortung bzw. mit den veränderten Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, eine zentrale Rolle. Es geht unseren Gesprächspartner*innen darum, Raum fürs Selbermachen zu kreieren. Das betrifft sowohl die Beziehungen innerhalb einer Institution als auch das Verhältnis der Institution nach außen, zu den Bürger*innen. Innerhalb von Verwaltungen kann das bedeuten, dass sich Teams über die Fachbereichsgrenzen hinweg zu gemeinsamen Problemen verständigen, dass über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg zusammengearbeitet werden kann und dass die Selbstverantwortung der Mitarbeiter*innen gestärkt wird. Marco Beckendorf, der Bürgermeister aus Wiesenburg/Mark, betont noch einen weiteren Aspekt bei der Übernahme von Verantwortung:

→ 194

»Es gibt eine Verantwortung im Umgang mit Bestehendem, Stichwort Industriebrachen. Jeder in den Dörfern kennt jemanden, der dort gearbeitet hat. Wenn wir die Brachen nicht revitalisieren, wird damit auch die Lebensleistung dieser Leute herabgewürdigt. Daher haben wir als Gemeinde viele dieser Brachen aufgekauft, um eine Entwicklung zu ermöglichen.«

Verantwortung zu übernehmen, bedeutet in diesem Sinne, nicht nur für funktionierende Abläufe und die Einhaltung von Regeln zu sorgen, sondern darüber hinaus die realen und sozialen Probleme von Bürger*innen, die Herausforderungen einer sich beständig ändernden Gesellschaft nicht nur zu sehen und mitzudenken, sondern sie ins Zentrum von Verwaltungshandeln zu ziehen. Mit dieser Wertschätzung der »Lebensleistung dieser Leute« steht und fällt wiederum das Verhältnis der Bürger*innen zu ihrer Verwaltung. Als Bürgermeister mit seiner Verwaltung für Auswirkungen vergangener Veränderungsprozesse einzustehen, heißt in Wiesenburg/Mark, Umnutzung statt Abriss, heißt Experimentieren (mit neuen Wohn- und Arbeitsformen, mit Eigentumsverhältnissen, mit Beteiligungsformaten) statt Status quo-Erhaltung.

Neben erweiterten Handlungsräumen im Inneren von Verwaltungen sind das Verhältnis von Verwaltungen zu den Bürger*innen und der Zivilgesellschaft hin zu einer transformationsfähigen Verwaltung maßgeblich. Wenn wir mit unseren Gesprächspartner*innen auf ihr Verhältnis zu den Leuten in ihren Regionen bzw. auf ihre Rolle innerhalb einer Region zu sprechen

kamen, wurde immer wieder deutlich, dass sie dort neben internen Restrukturierungsprozessen die größten Baustellen sahen. So zum Beispiel der Leiter eines Amtes aus Mecklenburg-Vorpommern:

»Wenn man mal dann eine solche Region betrachtet, dann stößt man ja auf 20 Initiativen, egal wie klein die Region ist. Es ist unfassbar. [...] Den Menschen vor Ort, die eine andere Sicht auf die Dinge haben, sagen, das Gewässer ist eures, das ist eure Verantwortung, ihr bekommt Geld und Unterstützung. Das ist etwas völlig anderes, als wenn wir für das Gewässer zuständig sind. [...] Ab und zu kommen wir dann und mähen da rum und dann sagen wir denen noch, das Gewässer ist in einem schlechten Zustand. Die Leute sagen: Das sehe ich auch. [...] Aber was kann ich tun? Ich kann ja gar nichts tun. Nein. Ist ja nicht meins, da kommen ja irgendwelche von sonst wo, aus der Stadt, und fummeln da dran rum. Das passt nicht zusammen.«

Die Arbeitsteilung zwischen dem, was Verwaltung tun muss, und dem, was Bürger*innen in Initiativen und Vereinen tun können und zu tun bereit sind, wird heute schon vielerorts neu verhandelt. Natürlich werden diese Verhandlungen auch unter dem Druck geführt, dass die Haushaltskassen häufig leer und freiwillige Aufgaben daher gestrichen werden. Das kann ein auslösendes Moment für die Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Bürger*innen und Verwaltungen sein, aber die Zivilgesellschaft als eine Art Hilfswerk für verfehlte Haushalts- und Umverteilungspolitik zu nutzen, wird scheitern. Dann werden sich die Bürger*innen auch wieder zurückziehen. Wenn von Kapital als einem scheuen Reh die Rede ist, gilt das erst recht für soziales Kapital. Daher sprechen unsere Gesprächspartner*innen eben von Verantwortungsübergabe und der Übergabe von ›Geld und Unterstützung‹.

»Ich bin Pragmatiker«, sagt Norbert Bäuml, zuständig für grüne Grundsatzenfragen, »ohne Bürokratie geht es nicht. Wir brauchen Spielregeln, aber auch Spielräume, Gestaltungsräume. Selbst in den peripheren Regionen in Bayern scheitern Projekte selten am Geld. Das ist vorhanden, viele Menschen vor Ort investieren gerne in gute Projekte – wenn sie denn erst einmal entstanden sind. Wenn wir die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, gibt es viele Menschen, die die Dinge gerne selbst in die Hand nehmen. Wir brauchen eine Kultur des Gestaltens und des Anpackens.«

→ 267

Gerade für die Menschen im ländlichen Raum gehört das Selbermachen, mitunter auch Improvisieren, zu ihrer Alltagskultur. Vieles von dem, was das gesellschaftliche Leben in Dörfern und Kleinstädten ausmacht, wird von den Bewohner*innen in Eigeninitiative und Selbstverantwortung umgesetzt.

→ 59

→ 173 Gerade was die gegenwärtigen Transformationsprozesse angeht, liegen viele Potenziale in ländlichen Räumen: von einer dezentralen Energieversorgung über klimaschonende Lebensmittelherstellung bis hin zum Landschaftsverbrauch (Stichwort Moore). Wenn es gelingt, wie Norbert Bäumel anregt, den Raum und die Rahmenbedingungen für dieses Selbermachen zu geben, kann es funktionieren, dass auch die Beziehungen zwischen Stadt und Land neu gestaltet werden, dann eher geprägt von einem gemeinsamen Verständnis für geteilte Räume und gegenseitiger Verantwortung.

Wie sehr ein neues Verständnis von Organisationsentwicklung und geteilter Verantwortung zusammenhängen, verdeutlicht ein Zitat von Bürgermeister Frederik Beyer. »Verknüpfen« ist für ihn, wie bereits erwähnt, ein Schlüsselwort für diese neue Verwaltungskultur:

»Ich denke da gerade zum Beispiel an das Haus mit Zukunft in Angermünde, eine große, alte Stadtvilla. Der Plan hier war, zunächst keinen Plan zu haben. Also nicht: reflexartig das betreute Wohnen oder den Pflegedienst rein. Als ich gesagt habe, wir machen das nicht, wusste ich auch nicht, was wir sonst machen. Manchmal muss man ein Stück loslassen und vertrauen, dann entsteht etwas.«

Es geht im allgemeinen Verständnis von öffentlicher Verwaltung mehr um Erhaltung, Kontrolle eines bestehenden Zustands, als um Veränderung. Es ist auch weiterhin absolut notwendig, dass die Regelaufgaben ordentlich erfüllt und Bürger*innen eine ansprechbare, funktionierende Verwaltung erleben. Darüber hinaus aber müssen die Verwaltungen auch Veränderungsprozesse gestalten können. Dazu ist es nötig, in projektförmige Arbeitsweisen überzugehen, denn Transformationen, Umbrüche und Krisen gehören zum Alltag in modernen Gesellschaften. Das umso mehr, weil die Große Transformation hin zu einer klimaschützenden und -erhaltenden Welt noch weit größere, unkalkulierbare, in weiten Teilen unbekannte Sprünge und Wendungen bereithalten wird. Auch darauf muss – neben der Regeleinhaltung, -umsetzung und -überwachung – Verwaltungshandeln eingestellt sein.

Laura Stricker von der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung der Stadt Karlsruhe spricht von Korridorthemen²:

»Wir haben dafür sechs Korridorthemen definiert: Grüne Stadt, Zukunft Innenstadt, Moderne Verwaltung, Soziale Stadt, Mobilität und Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt. In diesen Korridorthemen werden fünf bis sechs Leitprojekte

² <https://reform-staat.org/was-ware-wenn-es-keine-hierarchien-und-keine-ressortgrenzen-gabe/> zuletzt zugegriffen am 27.04.2024.

oder auch Zukunftsaufgaben gesetzt. Das Entscheidende dabei ist, dass die Teams über Dezernatsgrenzen hinweg zusammengesetzt sind, mit möglichst verschiedener Expertise. Die Teams werden in ihrer Arbeit von uns begleitet, wir organisieren einen Kickoff, bringen agile Methoden und digitale Tools ins Spiel, sodass das Team bestmöglich zusammenarbeiten kann. Das Zusammenspiel agiler Arbeitsmethoden und intelligenter Vernetzung über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg, schafft Synergien und erschließt neue Potenziale.«

Die Notwendigkeit, Verwaltungsarbeit projektförmiger zu organisieren, haben unsere Gesprächspartner*innen immer wieder hervorgehoben. Bisher stießen sie regelmäßig an Grenzen. Große Projekte seien nicht zu organisieren oder würden dann an Dienstleister outgesourct, wodurch Verwaltungswissen verloren ginge und der Umstieg in projektförmige Organisation noch weiter aufgeschoben würde.

Die Voraussetzung für einen Einstieg in projektförmiges Arbeiten liegt darin, Veränderung als gesellschaftliche Konstante anzuerkennen. Das bedeutet für die Arbeit in Verwaltungen, die auch gestalten wollen und sollen, dass der »Schritt in die praktische Umsetzung dann [...] gewissermaßen nicht am Ende« steht, nachdem alles vorbedacht und vorgeplant wurde, »sondern am Anfang« (Technologiestiftung Berlin 2020: 9). Das ermöglicht, dass die Prozesse, Aufgaben und möglichen Lösungen laufend angepasst werden können. Es geht dann darum, wie in jeder anderen Projektorganisation, Fachgebietsgrenzen aufzuheben, unterschiedliche Wissensbestände zusammenzubringen und »kreative Situationen« zu ermöglichen, um aus dem Modus Aufgabenabarbeitung in einen an die jeweils gestellten Ziele anpassungsfähigen Arbeitsmodus zu kommen. »Wir lösen die Probleme dann, wenn sie anstehen und blockieren uns nicht schon im Vorhinein, weil wir vor lauter Problemen keinen Anfang sehen«, sagt der Vorstand eines regionalwissenschaftlichen Instituts.

Gerade für Verwaltungen in ländlichen Räumen kann das Auflösen von Fachgebietsgrenzen eine Hinwendung zu einem raumbezogenen Arbeiten sein. Wenn zum Beispiel das Projekt einer Wiedervernässung von Mooren ansteht, sind dabei so viele regionale Interessen von Bürger*innen und Unternehmen und sehr unterschiedlichen Verwaltungseinheiten zusammenzubringen, dass es gar nicht anders geht, als die Interessen zu koordinieren, Teilziele miteinander abzustimmen und gegenseitiges Vertrauen dadurch zu stärken, dass einzelne Arbeitsschritte regelmäßig bewertet und weitere angepasst werden.

Neben einer veränderungsoffenen Kultur, einer neuen Verantwortungsarchitektur und einer projektförmigen Arbeitsweise gehört zu einer transformativen Verwaltung ein neues Verständnis für Beteiligung. Es reicht schon lange nicht mehr, Beteiligung im Sinne formaler Einspruchsmöglichkeiten zu praktizieren. Wir sehen in den von uns untersuchten Regionen und Verwaltungen,

→ 277

dass die Verantwortlichen darüber hinauskommen wollen. Es geht dabei um praktische Mitgestaltung im Sinne einer Koproduktion, was bedeutet, dass Bürger*innen und Verwaltungen zu gemeinsamen Entscheidungen kommen und dass (siehe Raum für Selbstverantwortung) zusammen geklärt wird, inwieweit Bürger*innen eigene Aufgaben selbst erledigen können und wollen. Für echte koproduktive Beteiligung muss zudem, so Diana Lucas-Drogan, ein eigenes Budget zur Verfügung stehen. Unsere Erfahrung ist, dass Beteiligung insbesondere in den ländlichen Regionen, in denen wir unterwegs sind, dann am besten gelingt, wenn schon die Beteiligungsformate mit den Menschen ausgehandelt werden, die Leute als selbstständig agierende Akteure wirken können, Beteiligungsprozesse ausreichend ausgestattet sind und – ganz besonders wichtig – am Ende auch Mittel zur Umsetzung von zuvor erarbeiteten Ideen bereitstehen.

Interessant war zu sehen, dass Vertrauen in Beteiligung wächst, wenn die Verwaltung selbst zeigt, dass auch sie sich an die veränderte Situation anpassen bereit ist, indem etwa auch die Mitarbeiter*innen aus der Verwaltung ihre Arbeitsweisen zur Disposition stellen. Was im Verhältnis zur Zivilgesellschaft von großer Bedeutung für gelingende Beteiligungsprozesse ist – eine ständige Begleitung von der Idee bis zur Umsetzung zu gewährleisten – wird auch innerhalb der Verwaltung schon erfolgreich praktiziert, wie Laura Stricker beschreibt.

Transformation braucht Verwaltung – darin waren sich alle unsere Gesprächspartner*innen einig. Und zwar nicht nur die, die selbst in Verwaltungen tätig sind, sondern auch diejenigen Akteur*innen, die sich für Veränderungen einsetzen, sei es zivilgesellschaftlich oder unternehmerisch. In einer idealen Welt, in der alle Gesetze auf eine enkeltaugliche Zukunft fokussiert werden, in der Parlamente vorangehen, den Klimawandel abzumildern, und wir Bürger*innen diesen Prozess aktiv mittragen, braucht es immer noch eine Verwaltung, die Gesetze umsetzt, Probleme erkennt und unterschiedliche Interessen managt. Und diese Verwaltung muss transformativ sein.

Literatur

- Bude, Heinz/Medicus, Thomas/Willisch, Andreas (2011) (Hg.): ÜberLeben im Umbruch. Am Beispiel Wittenberge: Ansichten einer fragmentierten Gesellschaft, Hamburg.
- Göpel, Maja (2023): Wir können auch anders. Aufbruch in die Welt von morgen, Berlin.
- Technologiestiftung Berlin (2020) (Hg.): Öffentliches Gestalten, Berlin.
- Willisch, Andreas (2012) (Hg): Wittenberge ist überall. Überleben in schrumpfenden Regionen, Berlin.
- WBGU (2016): Der Umzug der Menschheit: die transformative Kraft der Städte: Hauptgutachten, Berlin, S. 381.

