

Die Transformationswerkstatt

Fragen und Antworten zum Weiterbildungsformat

Zusammenfassung

Diese Handreichung beschreibt den aktuellen Stand in der Entwicklung des Weiterbildungsformats „Transformationswerkstatt“ (TrafoWerk). Ziel dieser Weiterbildung ist es, Mitarbeitende aller Hierarchieebenen und Verantwortungsbereiche öffentlicher Verwaltungen darin zu stärken, gesellschaftlichen Transformationen zu gestalten.

Transformation bedeutet, dass sich gesellschaftliche Systeme jenseits kleinschrittiger Verbesserungen grundlegend verändern. Angesichts der Notwendigkeit dieser Transformationen verändert sich auch Aufgaben und Arbeitsweisen öffentlicher Verwaltungen. Mit der Transformationswerkstatt wurde dafür eine passende Lernumgebung entwickelt und 2020/21 im Umweltressort erprobt. Sie kombiniert die Vermittlung von Grundlagenwissen und methodischen Fähigkeiten zur Gestaltung von Transformationen. Der praxisorientierte Werkstatt-Ansatz unterstützt die Teilnehmenden, ihre neuen Fähigkeiten auf ihre alltäglichen Aufgaben und Herausforderungen anzuwenden. Die Transformationswerkstatt soll als Format konstant weiterentwickelt werden.

Das sagen Teilnehmende:

„Die Formate, in denen wir [in der Werkstatt] zusammengekommen sind, die fand ich im Behördenalltag sehr angenehm, weil es auf Augenhöhe war, herzlich, frei von jeder Hierarchie.“

„Vor der TrafoWerk war ich etwas überfordert von der Größe der Herausforderungen, in Transformationen zu denken und an ihnen zu arbeiten – aber die Werkstatt hat mir Methoden vermittelt, wie ich tiefgreifende Veränderungsprozesse angehen kann.“

„Ich habe enorm viel von den anderen Teilnehmenden gelernt.“

„Die TrafoWerk hat geschafft, was meinen bisherigen Weiterbildungen in meinen 22 Jahren hier [in meiner Organisation] nicht gelungen ist: dass ich tatsächlich viel mitnehme für meinen Arbeitsalltag.“

„Die Kommunikation mit einer Kollegin in einem anderen Ressort, die vorher schwierig war, läuft jetzt viel besser.“

Inhalt

1	An wen richtet sich diese Veröffentlichung?	3
2	Wofür braucht es transformative Kompetenzen in Verwaltungen?.....	3
3	Wie wurde die Transformationswerkstatt entwickelt?.....	4
4	Welche Ziele verfolgt das Programm?	5
5	Was macht die Transformationswerkstatt aus?	6
6	Wie ist die Transformationswerkstatt aufgebaut?	9
	Modul 1: Probleme systemisch verstehen und transformativ angehen.....	10
	Modul 2: Perspektiven reflektieren und Realitäten erkunden	11
	Modul 3: Transformative Ideen und Innovationen entwickeln	13
	Modul 4: Veränderungen begleiten und kulturellen Wandel gestalten	14
7	Wie kann ich das Programm in meiner Organisation testen?.....	16
8	Wie gelingt ein Durchlauf des Programms in meinem Haus?.....	16
9	Welche personellen Ressourcen werden für das Programm benötigt?	19
10	Wie erhalte ich Einblick in das detaillierte Lernprogramm der Werkstatt?.....	20
11	Wen kann ich bei weiteren Fragen kontaktieren?	20

1 An wen richtet sich diese Veröffentlichung?

Diese Handreichung fasst die wichtigsten bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen aus dem ersten Durchlauf der Werkstatt im Umweltressort zusammen. Damit soll die Entwicklung und Einrichtung vergleichbarer Fortbildungsangebote unterstützt werden, die auf transformative Kompetenzen von Verwaltung abzielen.

Die Fragen und Antworten zur Transformationswerkstatt in diesem Dokument richten sich primär an **Verantwortliche, die Weiterbildungen in Bundesministerien sowie ihre nachgeordneten Behörden realisieren**. Dazu zählen Organisationseinheiten, die Bildungsangebote für ihre eigene Organisation bereitstellen wie **z.B. Personalabteilungen oder interne Beratungen**. Jenseits der Bundesebene kann diese Veröffentlichung auch für **Organisationen in Ländern und Kommunen** bei der Entwicklung entsprechende Fortbildungsangebote hilfreich sein. Das Dokument richtet sich auch an **organisationsübergreifende Aus- und Weiterbildungseinrichtungen** wie etwa die BaköV, Verwaltungsakademien oder Verwaltungshochschulen. Der Inhalt ist zudem für **Praktikerinnen und Praktiker** interessant, die zum Thema „Agile Verwaltung“ arbeiten. Hierzu zählen auch bestehende Netzwerke oder Communities of Practice in diesem Bereich, etwa Next e.V., Staat-Up e.V. oder die Academy des *Creative Bureaucracy Festivals*. Nicht zuletzt sind die Erkenntnisse auch für **wissenschaftliche Fachgemeinschaften** relevant, die zu Fragen der zeitgemäßen Verwaltung, Einbindung unterschiedlicher Akteure und Co-Kreation für Transformationsprozesse forschen.

Da das beschriebene Programm konstant weiterentwickelt wird, soll diese Handreichung eine Diskussionsgrundlage liefern, um mit den genannten Akteuren ins Gespräch zu kommen (siehe Punkt 11 „Wen kann ich bei weiteren Fragen kontaktieren?“)

2 Wofür braucht es transformative Kompetenzen in Verwaltungen?

Gesellschaften wandeln sich immer schneller. Die Digitalisierung oder die Herausforderungen des Klimawandels verändern die Ansprüche an das Handeln öffentlicher Verwaltungen, die politische Entscheidungen vorbereiten und vorabstimmen. Viele gesellschaftliche Bereiche und Sektoren – ob Energie, Landwirtschaft/Ernährung, Wohnen, Industrie oder Verkehr - stehen vor einer grundlegenden Umgestaltung. In öffentlichen Verwaltungen sind neue Fähigkeiten gefragt, eine neue Wissensbasis, die vorausschauendes Handeln ermöglicht. Dieser Wandel wird auch von innen getrieben: Viele Kolleginnen und Kollegen sind motiviert, noch enger mit betroffenen Akteuren, Wissenschaftler*innen, der Zivilgesellschaft und anderen Ressorts zusammen zu arbeiten. Zudem fordern sie zunehmend eine neue Arbeitskultur ein, mit schnelleren Entscheidungen und mehr Gestaltungsspielräumen. Dadurch verändern sich die Kompetenzprofile von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen.

Dieser Bedarf für neue Kompetenzen besteht besonders in folgenden Feldern:

Komplexität verstehen

Eine zeitgemäße öffentliche Verwaltung muss mit Komplexität und schwer vorhersagbaren Veränderungen umgehen können. Transformation bedeutet, dass sich die Gesellschaft und ihre Systeme unumkehrbar wandeln. Diese Veränderungen können nicht im klassischen Sinn geplant oder gesteuert werden. Aber aus den jeweiligen Verantwortungsbereichen heraus können öffentliche Verwaltungen Transformationsprozesse begleiten und mitgestalten.

Multiperspektivisch zusammenarbeiten

Immer häufiger bestimmen verschachtelte Probleme den Alltag öffentlicher Verwaltungen. Der Ursprung für diese Probleme liegt oft jenseits des eigenen Fach- und Aufgabenbereichs. Wer hier Lösungen finden möchte, die mehr sind als Symptombehandlung, muss integrierend und politikfeldübergreifend denken und arbeiten. Es braucht unterschiedliche Perspektiven für die Bearbeitung politischer Herausforderungen. Ein zentrales Lernfeld ist daher die Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Verwaltungen und anderen Akteuren sowie auf unterschiedlichen politischen Ebenen.

Verantwortungsvoll entscheiden

Bürgerinnen und Bürger stellen neue Anforderungen an die Gestaltung politischer Prozesse. Viel wünschen sich aktives Mitentscheiden statt passiver Konsultationen. Öffentliche Verwaltungen können das Vertrauen in politische Prozesse und Institutionen stärken, wenn sie auf diesen Bedarf ernsthaft reagieren. Den öffentlichen Verwaltungen kommt hier eine Schlüsselrolle zu: sie müssen die Herausforderung meistern, Beteiligungsergebnisse transparent zu machen und in Entscheidungsprozesse und parlamentarische Verfahren zu integrieren. Dafür sind Fähigkeiten essentiell, die entsprechenden Prozesse zu entwickeln, zu kommunizieren und zu begleiten.

Das Format *Transformationswerkstatt* greift diese Bedarfe auf. Es bietet unterschiedlichen Verwaltungen eine Grundlage, um kollaborativ und kreativ handlungsfähig zu werden. Es liefert eine Lernumgebung, um Transformationen bewusst zu gestalten.

3 Wie wurde die Transformationswerkstatt entwickelt?

Die Entwicklung, Durchführung und Evaluation der *Transformationswerkstatt* ist im Rahmen der Ressortforschung des BMU durch das Umweltbundesamt beauftragt worden. Das entsprechende Forschungsprojekt *Transformationen wagen* lief von 2017 bis 2021 und wurde vom Forschungszentrum für Umweltpolitik an der Freien Universität Berlin und Politics for Tomorrow / nextlearning e.V. geleitet. In diesem Rahmen entstand das Lernprogramm in Zusammenarbeit mit dem Institut Futur, dem Education Innovation Lab, der Universität Kassel und dem Kompetenzzentrum für Design und Management der Hochschule Luzern.

Das Vorhaben begann mit umfassenden Bestandsaufnahmen auf Basis der Literatur zu Transformationen, ihrer Bedeutung für politisch-administrative Organisationen und organisationales Lernen. So wurde das Kompetenzprofil einer „transformative literacy“ bestimmt. Das heißt, es wurden die grundlegenden Fähigkeiten identifiziert, die Mitarbeitende in öffentlichen Verwaltungen helfen, gesellschaftliche Transformationen mitzugestalten.

Im nächsten Schritt wurden eine Reihe von explorativen Interviews mit Mitarbeitenden des BMU und des UBA durchgeführt. Erfragt wurde, welche Aufgaben die Gestaltung von Transformationen umfassen kann und wie ein Weiterbildungsprogramm dabei unterstützen könnte. Die Interviewten kamen aus allen Fachbereichen und Hierarchieebenen, bis hin zu den Leitungen der Organisationen. Ein Kernproblem, das in den Gesprächen deutlich wurde, betraf die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, Hierarchieebenen, Organisationsebenen und – oft dahinterliegend – zwischen Menschen mit unterschiedlichen Sichten darauf, wie Wandel gestaltet und beeinflusst werden kann.

Diese Herausforderung stand bei der Entwicklung des Lernprogramms im Fokus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des BMU und UBA wurden dafür von

Beginn an eingebunden. Während eines Design Sprints (zweitägiger Co-Design-Workshop basierend auf den Erkenntnissen aus den Interviews) entwarfen und testeten sie selbst einzelne Elemente der Weiterbildung. Diese Prototypen wurden durch das Projektteam weiterentwickelt und in vier Module übersetzt, die wiederum in einem zweitägigen Piloten evaluiert wurden.

Die Covid19-Pandemie bot den Anlass, das Programm ins Digitale zu übersetzen. Der produktive Umgang mit Online-Werkzeugen und die interaktive, ortsunabhängige Zusammenarbeit wurden zu weiteren Lernzielen. Zwar konnte das erste von vier Modulen noch physisch organisiert werden, alle weiteren Module mussten jedoch ausschließlich online durchgeführt werden.

Jede Transformationswerkstatt wurde begleitend evaluiert. Die Teilnehmenden teilten ihre Erfahrungen in unterschiedlichen Feedback-Formaten. Soweit möglich, wurden diese direkten Rückmeldungen im weiteren Verlauf berücksichtigt. Zur Überarbeitung des gesamten Lernprogramms wurde eine umfassende ex-post Evaluation des Programms durchgeführt. Alle Teilnehmenden beantworteten eine standardisierte Umfrage. Zudem wurden einige vertieft in Fokusgruppen zu ihren Eindrücken und ersten Bewertungen zur Wirksamkeit des Programms befragt.

Das sagen Teilnehmende:

„Die TrafoWerk hat mich grundsätzlich hinterfragen lassen: Warum machen wir bestimmte Dinge eigentlich so und nicht anders? Und ich habe gelernt, nicht direkt loszustürmen mit Lösungsansätzen, sondern sich zuvor das System mal genauer anzuschauen.“

„Ich arbeite jetzt, glaube ich, nicht komplett anders. Aber zum Teil denke ich und kommuniziere ich tatsächlich anders und da würde ich viel der Trafowerk zuschreiben.“

4 Welche Ziele verfolgt das Programm?

Die Weiterbildung hilft Teilnehmenden zu verstehen, wie Transformationsprozesse aktiv begleitet und gestaltet werden können. Dabei vermittelt sie wie Transformationen ablaufen und beeinflusst werden können und welche **Methoden** geeignet sind für die ebenen- und fachübergreifende Arbeit daran. Zudem vertieft sie **Arbeitshaltungen**, die ein transformatives Arbeiten unterstützen. Dazu gehören insbesondere die Offenheit für ein experimentierendes Vorgehen, die notwendige Fehlerkultur, sowie Neugierde und Empathie, sich auf andere Sichtweisen einzulassen. Ziel ist weiterhin, Fähigkeiten zur Zusammenarbeit über Organisations-, Abteilungs- und Fachbereichsgrenzen hinweg zu trainieren – auch über den Aufbau eines Netzwerkes von Transformationserfahrenen in den durchführenden Organisationen.

Die Teilnehmenden arbeiten im **Modus einer Werkstatt**: Sie erarbeiten sich inhaltliche und methodische Grundlagen, um eine mitgebrachte Fragestellung zu einem tiefgreifenden Veränderungsprozess zu bewältigen. Dafür lernen sie

- ▶ Transformationen und Systeme zu analysieren und zu bewerten,
- ▶ beteiligte Akteure in den Blick zu nehmen und sich in sie hineinzuversetzen,
- ▶ Lösungsideen zu entwickeln und Experimente zu konzipieren, um diese zu testen und zu verbessern und
- ▶ entwickelte Ideen erfolgreich zu kommunizieren.

Die Weiterbildung fördert sowohl **individuelles** als auch **organisationales Lernen**, insbesondere durch das organisations- und bereichsübergreifende Bearbeiten der mitgebrachten Fragestellungen.

Mittelfristig sind öffentliche Verwaltungen durch ein solches Programm besser in der Lage insbesondere soziale Innovationen zu fördern und skalieren. Langfristig steigern sie ihre Fähigkeiten, nachhaltigkeitsorientierte Systemveränderungen zu gestalten und zu lernenden öffentlichen Organisationen zu werden.

Das sagen Teilnehmende:

„Ich habe meinen Kolleginnen und Kollegen schon empfohlen: wenn das als Programm wieder aufgesetzt wird: macht dort mit!“

„Gerade die wissenschaftlichen Inputs fand ich spannend. Etwa zum Thema Exnovation, also wie man schädliche Prozesse beenden kann. Das habe ich auch tatsächlich gleich in der nächsten Präsentation aufgenommen, die ich gemacht habe.“

5 Was macht die Transformationswerkstatt aus?

Die Ausgestaltung der Transformationswerkstatt folgt einer Reihe von Prinzipien, die sicherstellen, dass die Ziele des Lernprogramms erreicht werden.

Verbindung von Theorie, Praxis, Haltung: An komplexen gesellschaftlichen Veränderungen mitzuwirken, erfordert ein Lernen auf drei Ebenen. Auf theoretischer Ebene findet eine Auseinandersetzung mit Transformationsprozessen statt, indem die Teilnehmenden sich mit entsprechenden Konzepten und Modellen vertraut machen. Auf der Handlungsebene erlernen die Teilnehmenden durch aktives Ausprobieren konkrete Methoden. Und auf der Ebene der Einstellung werden wesentliche Arbeitshaltungen vermittelt.

Mischung aus Präsenz- und Aktionsphasen: In vier intensiven Präsenzworkshops lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über je zwei Tage hinweg in unterschiedlichen Arbeitskonstellationen. Methodisch angeleitet unterstützen sie sich gegenseitig bei der Kompetenzaneignung (Peer-Learning). In den Zeiträumen zwischen den Werkstätten bearbeiten sie in Aktionsphasen einzelne Aspekte weiter, vertiefen das Gelernte und testen es im Arbeitsalltag.

Abwechslungsreiche Arbeitskonstellationen: Teilnehmerinnen und Teilnehmer bringen unterschiedliche Lern-Bedürfnisse mit; daher wird in der Transformationswerkstatt ein Lernen und Arbeiten in unterschiedlichen Konstellationen ermöglicht:

- ▶ im Plenum mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern
- ▶ in festen Teams, über die vier Werkstätten hinweg
- ▶ in gemischten Gruppen mit 5-6 Personen
- ▶ in Tandems oder Dreier-Gruppen
- ▶ in Einzelarbeit z.B. mit Lernjournal
- ▶ in flexiblen offenen Formaten (Open Space), die selbst gestaltet werden

In Experimenten denken und handeln: Ein kreatives und iteratives Arbeiten steht im Zentrum des Lernansatzes. Die von Teilnehmenden entwickelten transformativen Ideen durchlaufen immer wieder einen Zyklus aus Entwerfen, Testen, Lernen und Verbessern. Teilnehmende lernen, dass ihre Umgebung im Kleinen und gesellschaftliche Transformationen im Großen gestaltbar sind. Sie entwickeln Prototypen, etwa von Politiken, Veranstaltungen, Prozessen, Kommunikationsprodukten oder anderen Produkten. Sie testen ihre Wirkung auf Andere und sie entwickeln auf dieser Basis ihre Ideen weiter. Dieses Experimentieren ist Haltung (Denken) und Methode (Handeln) zugleich und entscheidend dafür, Transformationen zu begegnen und komplexe Probleme anzugehen.

Gestaltung mit Haltung: Persönliche Einstellungen sind die Richtschnur des Handelns im Arbeitsalltag. Förderliche Arbeitshaltungen werden entsprechend in der Transformationswerkstatt gleichberechtigt zu methodischen Kenntnissen und inhaltlichem Wissen vermittelt. Folgende Haltungen sind für die TrafoWerk zentral:

- ▶ Komplexität und Widerstände willkommen heißen
- ▶ Andere Perspektiven sehen und einnehmen wollen
- ▶ Mutig und bewusst Neues wagen, ausprobieren und es getestet verwerfen können
- ▶ Arbeitsprozesse mit Ausdauer und Zuversicht evaluieren und anpassen
- ▶ Die eigene Rolle bei der Begleitung von Transformationsprozessen selbtkritisch reflektieren und realistische Erwartungen entwickeln, ob und wie intensiv Transformationen beeinflusst werden können

Die letzte Haltung verdeutlicht, dass es keinen „Werkzeugkoffer für Transformationen“ gibt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beenden das Programm nicht mit einer abgeschlossenen Transformation oder gelösten Herausforderung. Aber sie sind nach dem Programm besser in der Lage, die Komplexität tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse zu erfassen, anzuerkennen und ihre produktive Rolle darin zu finden.

Herausforderungsbasiertes Lernen: Persönliche Weiterentwicklung gelingt, wenn Lernen rund um reale Probleme und eigene Fragestellungen organisiert ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bringen ihre Transformationsherausforderungen mit. Sie erarbeiten sich während der Präsenztreffen inhaltliches und methodisches Wissen gemeinsam. Und sie vertiefen ihr Wissen, ihre Methodenkenntnisse und Haltungen in Aktionsphasen zwischen den Präsenztreffen – entweder allein oder gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen.

Flexibilität: Die Transformationswerkstatt funktioniert ortsunabhängig. Präsenztreffen können physisch oder digital stattfinden. Alle Mitwirkenden – das Werkstatt-Team wie die Teilnehmenden – sind eingeladen, sich während der Weiterbildung auf Veränderungen im Ablauf einzulassen. So kann auf spezifische Bedürfnisse eingegangen werden.

Multiperspektivität: Das Lernen findet in interdisziplinären, hierarchie- und organisationsübergreifend gemischten Teams statt. Die Herausforderungen der Teams sind für unterschiedliche Arbeitsfelder relevant und betreffen nicht nur einen Fachthema oder -bereich. Die Mischung von Lerntypen und mentalen Modellen wird für die gemeinsame Arbeit genutzt. Dadurch verändert sich der Blick: Perspektivenvielfalt ist kein Hindernis, sondern eine wichtige Ressource.

Mensch im Fokus: Das Programm vermittelt Empathie, Selbstreflektion und das Verständnis für menschliche Irrationalitäten - auch die eigenen. Das Einlassen auf andere Menschen

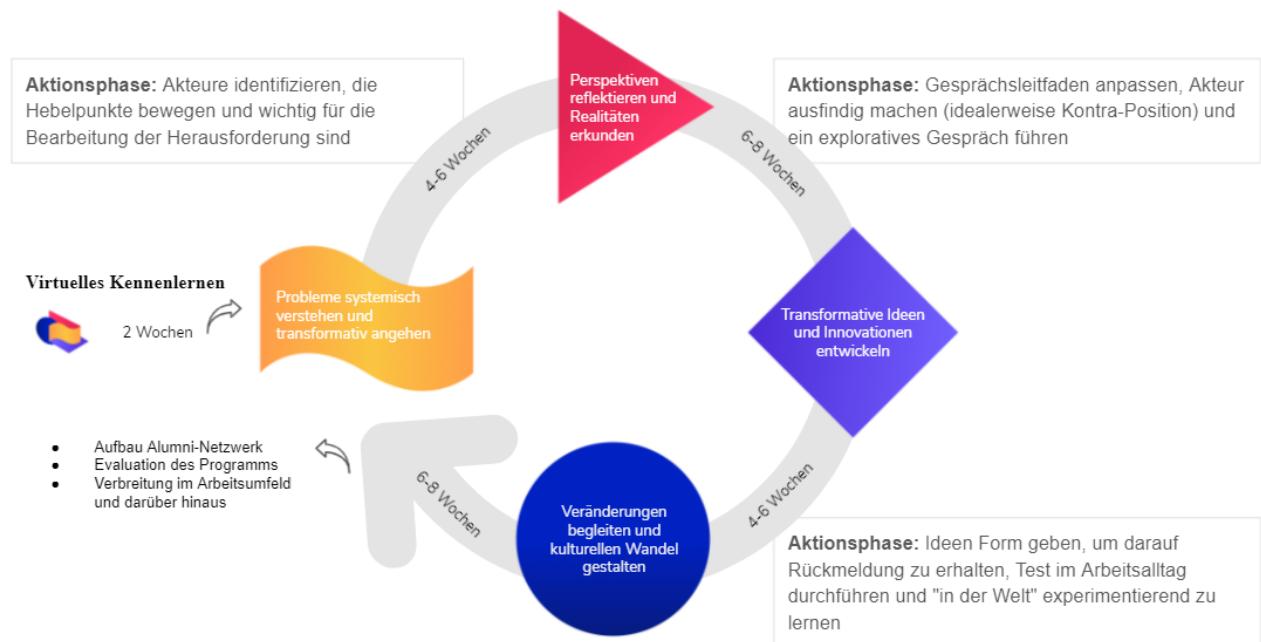
erfordert es, sich auch eigener Stereotype, eigener Einstellungen und individueller Komfortzonen bewusst zu werden. Es wird ein geschützter Raum geschaffen, in dem eine kreative Auseinandersetzung damit gelingen kann.

Das sagen Teilnehmende:

„Ich reflektiere jetzt auch selber mehr. Und ich habe auch verstanden, dass man zunächst selber reflektieren muss, um den Gesamtprozess zu verstehen, um über ihn und auch über die Ziele richtig nach draußen kommunizieren zu können. Gerade die methodischen Inputs zu guter Kommunikation haben mir gefallen. Und ich bin aufmerksamer im Hinblick darauf, mit welchen Akteurinnen und Akteuren ich es eigentlich zu tun habe.“

6 Wie ist die Transformationswerkstatt aufgebaut?

Abbildung 1: Ablauf einer Transformationswerkstatt



Quelle: Transformationen wagen, Paulick-Thiel, Teebken & Jacob, 2021

Wie in der Abbildung verdeutlicht, beinhaltet die *Transformationswerkstatt* vier zweitägige Präsenzveranstaltungen mit dazwischen liegenden Aktionsphasen. Die Veranstaltungen können nach Bedarf und Möglichkeit analog oder digital stattfinden.

Das Programm startet mit einem dreistündigen Kennenlern-Treffen, bei dem der persönliche Austausch unter den Teilnehmenden und mit dem Werkstatt-Team im Fokus steht. Ein Ausblick auf die bevorstehende Lernreise wird gegeben und die Formen der Zusammenarbeit und Veranstaltungsformate werden vorgestellt. Falls gewünscht, werden Grundlagen der digitalen Zusammenarbeit ausprobiert und notwendige technische Voraussetzungen verdeutlicht.

Etwa vier Wochen später beginnt das eigentliche Programm. Die vier aufeinander aufbauenden Module (die „Werkstätten“) finden in einem Abstand von vier bis sechs Wochen statt. In Aktionsphasen dazwischen erproben die Teilnehmenden das Erlernte durch eigenständige Interventionen im Arbeitsumfeld. Das fördert den Transfer von Lerninhalten in den Arbeitsalltag - und das Gelernte kann in Bezug zur eigenen Transformationsherausforderung gesetzt werden. In den Aktionsphasen unterstützen sich zudem je zwei Teilnehmende beim gemeinsamen Lernen („Buddy-Ansatz“). Sie stammen aus unterschiedlichen Organisationen oder Abteilungen und sind sich im besten Fall noch nicht bekannt. Zwischen den Hauptmodulen können weitere freiwillige Treffen stattfinden. Gute Erfahrungen wurden mit einem Format namens „Kaminspräch“ gemacht, bei dem externe Vortragende am Abend vor einer Werkstatt thematisch passende Impulse setzen.

Eine Transformationswerkstatt endet nach den vier Hauptmodulen und somit ca. 4 - 6 Monate nach dem Start. Es empfiehlt sich eine Alumni-Gruppe aufzubauen – dies kann weitgehend selbstorganisiert stattfinden.

Modul 1: Probleme systemisch verstehen und transformativ angehen

Das übergeordnete Lernziel des ersten Moduls der *Transformationswerkstatt* ist es, sich einem Denken in Systemen und in Transformationen anzunähern.

Weitere Lernziele lauten:

- ▶ Transformativen Wandel als systemischen Wandel verstehen, der über Effizienzsteigerung und kleinschrittigen Wandel hinausgeht
- ▶ Den Umgang mit Komplexität schulen und Probleme systemisch analysieren
- ▶ Die Dynamik von Systemen verstehen und sich mit den Ursachen für systemischen Wandel auseinandersetzen.
- ▶ Begriffe wie z.B. *Transformationen, System, Pfadabhängigkeiten, Feedback, Kipppunkte und Lock-In* einordnen können und deren Bedeutung für die Gestaltung von Transformationen erfassen

Diese inhaltlichen und methodischen Lernziele werden durch Haltungsziele ergänzt. Das übergeordnete Haltungsziel des ersten Moduls lautet, Komplexität und Widerstände willkommen zu heißen. Ergänzend kommen weitere Haltungsziele dazu:

- ▶ Komplexität aufgeschlossen begegnen und neugierig einen Umgang damit suchen
- ▶ Perspektiven anderer Personen auf systemische Zusammenhänge wertschätzen
- ▶ Ursachen und Herausforderungen konstruktiv in die Analyse aufnehmen

Agenda für Modul 1 (Beispielhaft für Onsite-Veranstaltung)

Erster Tag	Zweiter Tag
<i>ab 9:30 Ankommen mit Kaffee</i>	<i>ab 9:00 Ankunft mit Kaffee</i>
10:00 Offizielle Begrüßung & Vorstellung der Teilnehmenden	9:30 Willkommen und Check-In
11:00 Kennenlernen in den Teams und Grundlagen für den Umgang mit Werkzeugen (analog bzw. digital)	9:50 Inhaltliche Einführung M1.3 Dynamische Systeme und Komplexität mit Q&A
11:20 Überblick zur Transformationswerkstatt & Modul 1	10:20 Methodische Teamarbeit - Systemdynamiken und Einflussfaktoren
<i>11:30 Input M1.1: Einführung in Grundbegriffe von Transformationen (mit Lernjournal) & Kaffeepause</i>	<i>11:15 Kaffeepause</i>
12:00 Diskussion des Inputs	11:30 Methodische Teamarbeit - Rahmung der Herausforderung
12:15 Systemische Verortung; im Plenum	<i>12:00 Mittagspause</i>
<i>12:30 Mittagspause mit Team-Spaziergang</i>	13:00 Aufwärmen / Reflexion

14:00 Aufwärmübung	13:30 Einblick in die Gruppenarbeit mit gegenseitigem Feedback
14:10 Methodische Arbeit im Plenum - Warm Data-Ansatz	14:00 Open Space - Einbettung Modul 1
<i>15:15 Input M1.2 Einführung in Systemzusammenhänge (mit Lernjournal) & Kaffeepause</i>	<i>Fliegende Kaffeepause</i>
16:00 Kurzer Q&A zum Input	14:30 Zusammenfassung & Ausblick auf Modul 2
16:15 Methodische Teamarbeit - Mapping von Problemursachen	14:45 Klärung organisatorischer Fragen - Aktionsphase und Digitale Infrastruktur
17:15 Gallery Walk	15:10 Planung Aktionsphase in den Teams
17:30 Ausblick auf den zweiten Tag & Feedbackrunde im Plenum	15:30 Gemeinsamer Check-Out
<i>18:00 Ende des 1. Tages</i>	<i>16:30 Ende des 2. Tages</i>

Um den Übergang zum Modul 2 zu gestalten, werden im Vorfeld Ziele und Aufgaben für die erste Aktionsphase formuliert und den Teilnehmenden am Ende des zweiten Tages mitgegeben. Beispielhaft dafür stehen folgende Denkimpulse und Methoden:

1. Nutze Dein Lernjournal und schreibe auf: Was möchte ich bis zur nächsten Werkstatt tun?
2. Identifiziere Akteure, die wichtig für die Bearbeitung der konkretisierten Herausforderung sind.
3. Lege einen Wissensatlas an, indem du mit Blick auf die konkretisierte Herausforderung bewusst Unwissen sammelst und mit deinem Buddy oder im Team darüber sprechen kannst.

Modul 2: Perspektiven reflektieren und Realitäten erkunden

Das übergeordnete Lernziel des zweiten Moduls lautet, Transformationsakteure mit ihren verschiedenen Perspektiven kennen und verstehen zu lernen. Anstatt Widerstände zu bekämpfen, erfahren Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie sie diese wertschätzen und nutzen können. Weitere untergeordnete Lernziele sind:

- ▶ Interessen von Akteuren analysieren (genaue Fragestellungen sind festzulegen)
- ▶ Mit Widerständen umgehen lernen und die eigene Perspektive kritisch reflektieren
- ▶ Feldforschung planen, um Bedarfe und Perspektiven unterschiedlicher Akteursgruppen zu identifizieren und einzubeziehen
- ▶ Begriffe wie *Akteure in Regime oder Nische, Change Agent, Promotorinnen und Promotoren, Stakeholder, Kognitive Verzerrungen, Empathie und Widerstände* einordnen können und deren Bedeutung für die Gestaltung von Transformationen verstehen

Diese inhaltlichen und methodischen Lernziele werden durch Haltungsziele ergänzt. Das übergeordnete Haltungsziel des zweiten Moduls ist es, andere Perspektiven zu respektieren und sich auch in gegensätzliche Meinung hineinzuversetzen. Weitere Haltungsziele lauten:

- ▶ Empathisch die Welt mit den Augen anderer Menschen sehen; sich dem nähern, was sie fühlen und erleben
- ▶ Die eigene Perspektive und auch selbst auferlegte Rollen kritisch reflektieren
- ▶ Aufgeschlossenheit, Neugier und ein positives Menschenbild entwickeln; unterschiedliche Perspektiven als wertvolle Basis für die Zusammenarbeit anerkennen

Agenda für Modul 2 (Beispielhaft für Online-Veranstaltung)

Erster Tag	Zweiter Tag
<i>ab 9:45 Ankommen mit Kaffee & Techniktest</i>	<i>ab 9:00 Video zu M2.3 Realitäten erkunden</i>
10:00 Begrüßung & Einstimmung	9:30 Willkommen und Check-In mit Diskussion
10:20 Überblick zur Lernreise und Einblick ins Modul 2	10:00 Sensibilisierung in Tandems - Verschiedene Ebenen des Zuhörens
10:30 Einfluss auf die Gestaltung von Transformationen - Inspiration in gemischten Gruppen	10:15 Methodische Teamarbeit - Wissensatlas, offene Fragen, blinde Flecken
<i>11:00 Kaffeepause mit Video M2.1 Akteure und ihre Motive (mit Lernjournal)</i>	<i>11:00 Kaffeepause</i>
11:30 Diskussion des Inputs	11:15 Methodische Teamarbeit - Gesprächsleitfaden entwickeln
11:45 Methodische Teamarbeit - Akteursanalyse	<i>12:00 Mittagspause</i>
<i>12:30 Mittagspause mit Buddy-Spaziergang per Telefon</i>	13:00 Aufwärmübung Leitfadentest
14:30 Widerstand - mein Umgang damit	13:10 Methodische Teamarbeit - Anpassung der Leitfäden
15:00 Methodische Teamarbeit - Akteursverständnis	13:30 Open Space zur Einbettung Modul 2
<i>15:30 Kaffeepause mit Video zu M2.2 Widerstände & Irrationalitäten (mit Lernjournal)</i>	<i>14:15 Kaffeepause</i>
16:15 Kurzer Q&A zum Input	14:30 Zusammenfassung & Ausblick auf Modul 3
16:30 Methodische Teamarbeit – Wie verdeutliche ich Annahmen?	14:45 Klärung organisatorischer Fragen - Im Feld forschen
17:00 Individuelle Reflexion	15:00 Gemeinsamer Check-Out
17:10 Ausblick auf den zweiten Tag & Feedbackrunde im Plenum	15:30 Planung Aktionsphase in den Teams
<i>17:30 Ende des ersten Tages in einer digitalen Lounge mit Getränk</i>	<i>16:30 Ende des 2. Tages</i>

Anknüpfend an die Akteursanalyse in der zweiten Werkstatt entwickeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen generischen Gesprächsleitfaden, den sie in der Aktionsphase testen. In Vorbereitung auf das Modul 3 soll eine Person ausfindig gemacht werden, mit der ein exploratives Gespräch geführt werden kann, um den eigenen Wissenshorizont zu erweitern. Die

Teilnehmenden sind dazu eingeladen, das Gespräch auch in unterschiedlichen Konstellationen zu testen (z.B. in gemischten Tandems).

Modul 3: Transformative Ideen und Innovationen entwickeln

Das übergeordnete Lernziel des dritten Moduls lautet, Innovations-Prototypen zu erstellen, zu testen und weiterzuentwickeln und damit eine iterierende Arbeitsweise kennen zu lernen. Weitere Lernziele sind:

- ▶ Handlungsansätze für den eigenen Politikbereich kennenlernen, die Schritte in Richtung Transformation erlauben
- ▶ Den Mehrwert eines iterativen Gestaltungsprozesses mit Testphasen anhand selbst entwickelter Prototypen erleben
- ▶ Im Politik- und Verwaltungskontext unterschiedliche Arten von Prototypen identifizieren
- ▶ Begriffe wie *Innovation*, *Experiment*, *Reallabor*, *Planspiel* und *Prototyp* einordnen können und deren Bedeutung innerhalb der Dynamik von Systemen verstehen

Durch das dritte Modul soll den Teilnehmenden vermittelt werden, mutig etwas zu wagen, es auszuprobieren und getestete Ideen auch wieder verwerfen zu können. Weitere Haltungsziele lauten:

- ▶ Die Bereitschaft für kreatives Experimentieren stärken - dabei sollen die eigenen und im Team vorhandenen kreativen Ressourcen erschlossen werden, um gemeinsam Ideen und Prototypen zu entwerfen, greifbar zu machen und iterativ zu verbessern
- ▶ Sich auf experimentelle Ansätze einlassen, um Lösungen für Herausforderungen zu entwerfen und umfassendes Feedback für die Weiterentwicklung zu erhalten

Agenda für Modul 3 (Beispielhaft für Onsite-Veranstaltung)

Erster Tag	Zweiter Tag
<i>ab 9:30 Ankommen mit Kaffee</i>	<i>ab 9:00 Ankunft mit Kaffee</i>
10:00 Begrüßung & Einstimmung	9:30 Willkommen und Check-In - Innovationsfelder transformativer Politik
10:30 Überblick zur Lernreise und Einblick ins Modul 3	10:00 Inhaltliche Einführung M3.3 Von der Idee zur Innovation: Experimente planen und testen mit Q&A
10:50 Revision der Erkundungsphase - Auswertung in Teams mit WKW-Frage	10:30 Methodische Teamarbeit - Hypothesen entwickeln und Ideen in Beziehung setzen
<i>11:30 Einführung M3.1 Innovationen und Experimente für Transformationen (mit Lernjournal) & Kaffeepause</i>	<i>11:00 Kaffeepause</i>
12:00 Diskussion des Inputs	11:15 Zukunft erlebbar machen - Prototyping für Transformationen

12:15 Gelungene Transformationen - Inspiration in gemischten Gruppen	12:00 <i>Mittagspause</i>
12:30 <i>Mittagspause mit Buddy-Spaziergang</i>	13:00 Aufwärmübung Ideentest
14:00 Aufwärmübung	13:05 Ideenkonzepte testen - Charette in verschiedenen Gruppen
14:15 Methodische Teamarbeit - Wirkungslogik & Vision	14:00 Open Space zur Einbettung Modul 3
<i>15:15 Einführung M3.2 Transformative Ideen generieren und Prototypen entwerfen (mit Lernjournal) & Kaffeepause</i>	<i>Fliegende Kaffeepause</i>
16:00 Kurzer Q&A zum Input	14:30 Zusammenfassung & Ausblick auf Modul 4
16:15 Methodische Teamarbeit - Ideenentwicklung in Verbindung mit Heelpunkten	14:45 Klärung organisatorischer Fragen - Iteration und Intervention vorbereiten
17:15 Kern der Idee dokumentieren	15:10 Gemeinsamer Check-Out
17:45 Ausblick auf den zweiten Tag & Feedbackrunde im Plenum	15:30 Planung Aktionsphase in den Teams
<i>18:00 Ende des ersten Tages</i>	<i>16:30 Ende des 2. Tages</i>

Anschließend an das Prototyping wird im Modul 3 durch die Teilnehmenden ein Testplan für die Durchführung eines kleinen, machbaren Experimentes entworfen. Der Impuls für die Aktionsphase zwischen Modul 3 und 4 lautet, dieses Experiment wirklich zu wagen und – allein oder gemeinsam – durchzuführen. Ziel ist, auf die bisherige konzeptionelle Arbeit konkrete Rückmeldungen zu erhalten und so Hinweise zu sammeln für die weiteren Entwicklungsschritte. Lautet die eigene Idee etwa, bestimmte Akteure auf einer Veranstaltung an einen Tisch zu bekommen, könnte der Test z.B. umfassen, eine fiktive Agenda oder Einladung dafür zu erstellen. Diese werden anschließend mit Kolleginnen und Kollegen geteilt und besprochen. Das Experiment sollte im realen Arbeitsalltag stattfinden, damit die Teilnehmenden „in der Welt“ lernen können. Erfahrungen werden in einer einfachen Feedback-Matrix festgehalten.

Modul 4: Veränderungen begleiten und kulturellen Wandel gestalten

Im vierten Modul wird aufbauend auf die entwickelten und getesteten transformativen Ideen erlernt, wie diese in bestehenden Systemen eingeführt und skaliert werden können. Dabei ist die geeignete Kommunikation entscheidend. Das übergeordnete Lernziel lautet entsprechend, Handlungsansätze für die Skalierung transformativer Innovationen in komplexen Systemen kennenzulernen. Weitere Lernziele lauten:

- ▶ Ausstiegs- und Rückbauprozesse („Exnovationen“) als Teil von Transformationen verstehen
- ▶ Organisationskultur sowie damit zusammenhängende Routinen reflektieren und als Veränderungsfeld für einen transformativen Wandel erkennen
- ▶ Kompetenzen für transformative Kommunikation stärken

- Begriffe wie *Skalierung, Strukturwandel, Kultur, Narrative, Diskurse, Exnovation, Phase-in, Phase-out, transformative Kommunikation* einordnen und deren Bedeutung innerhalb der Dynamik von Systemen verstehen können

Haltungsziel des vierten Moduls ist es, Beharrlichkeit und Kontinuität im Umgang mit komplexen Herausforderungen zu entwickeln und in Arbeitsprozesse übersetzen zu können. Weitere Haltungsziele sind:

- Courage, Selbstreflexion und Ausdauer als Einstellung fördern
- Durch adaptives und iterierendes Lernen Standfestigkeit entwickeln
- Ein positives Transformationsverständnis in den Arbeitsbereich tragen

Agenda für Modul 4 (Beispielhaft für Online-Veranstaltung)

Erster Tag	Zweiter Tag
<i>ab 9:45 Ankommen mit Kaffee und Technik-Check</i>	<i>ab 9:00 Video zu M4.3: Transformativ kommunizieren</i>
10:00 Begrüßung & Einstimmung	9:30 Willkommen und CheckIn mit Diskussion
10:20 Überblick zur Lernreise und Einblick ins Modul 4	10:00 Kurzer Input zur Synthese der TrafoWerk-Ergebnisse
10:30 Reflexion der Aktionsphase anhand Goldener Kreis in gemischten Gruppen	10:10 Methodische Teamarbeit – Storytelling-Blaupause
<i>11:00 Kaffeepause mit Video M4.1 Soziale Exnovation - Praktiken bewusst beenden (mit Lernjournal)</i>	<i>11:00 Kaffeepause</i>
11:30 Diskussion des Inputs	11:15 Methodische Teamarbeit - Inhalte priorisieren
11:45 Methodische Teamarbeit - Ideen um Exnovations-Ansatz erweitern	<i>12:00 Mittagspause</i>
<i>12:30 Mittagspause mit Buddy-Spaziergang per Telefon</i>	13:00 Aufwärmübung - Geschichten erzählen
14:30 Aufwärmübung	13:10 Aufbereitung der Stories mit Zukunfts-Foliensatz
14:40 Methodische Teamarbeit - Kultureller Wandel	13:45 Open Space zur Einbettung Modul 4
<i>15:30 Kaffeepause mit Video M4.2 Selbsttransformation und kulturellen Wandel vorantreiben (mit Lernjournal)</i>	<i>14:15 Kaffeepause</i>
16:15 Kurzer Q&A zum Input	14:30 Vorstellung der Ergebnisse mit Publikum z.B. Alumni
16:30 Methodische Teamarbeit - Veränderung von Routinen	15:30 Abschluss und Ausblick TrafoWerk
17:00 Individuelle Reflexion	15:45 Vorstellung der nächsten Schritte & Einladung zum Mitgestalten

17:10 Ausblick auf den zweiten Tag & Feedbackrunde im Plenum	16:00 Individueller Checkout und gemeinsame Feedback-Runde
<i>17:30 Ende des ersten Tages in der digitalen Lounge mit Getränk</i>	<i>16:30 Ende und gemeinsamer Ausklang der TrafoWerkstätten</i>

Das sagen Teilnehmende:

„Ich habe auf ganz schnelle Art und Weise ganz viele Leute im Haus und im Geschäftsbereich kennengelernt.“

„Bei mir hat die TrafoWerk bewirkt, dass ich über meinen Arbeitsalltag mehr nachdenke.“

„Wir haben wahrscheinlich alle diverse Online-Veranstaltungen während der Pandemie gehabt - und ich muss sagen: die in der Transformationswerkstatt waren die besten.“

„Rückblickend denke ich: mit dem, was ich gelernt und gehört habe, würde ich in jedem Fall wieder an einer Transformationswerkstatt teilnehmen.“

7 Wie kann ich das Programm in meiner Organisation testen?

Auf Basis unserer bisherigen Erfahrungen empfehlen wir, ausgewählten Teilnehmenden ihrer Organisation in einer zweitägigen *Schnupperwerkstatt* einen Einblick in wichtige Inhalte und Methoden der mehrmonatigen *Transformationswerkstatt* zu geben. Dieses Format sollte bewusst niedrigschwellig gehalten werden. Es sollte ein „Best-Of“ an Methoden aus der Transformationswerkstatt sowie ausreichend Zeit für Nachfragen und Austausch beinhalten.

Auf diese Weise können Sie sich mit der Arbeitsweise und den Inhalten des umfassenderen Programms vertraut machen. Es ist – wie auch die TrafoWerk insgesamt - auch für Führungskräfte geeignet, die in der Folge die Ergebnisse aus den Werkstätten einordnen können und Kolleginnen und Kollegen aus ihrem Verantwortungsbereich bei einer Teilnahme unterstützen können.

8 Wie gelingt ein Durchlauf des Programms in meinem Haus?

Folgende Schritte bzw. Aufgabenbereiche sind aus unserer Sicht nötig für eine erfolgreiche Durchführung der Transformationswerkstatt. Es ist im Vorfeld zu klären, welche davon als Eigenleistung durch Ihre Organisation erbracht werden können und welche ausgeschrieben werden sollten.

Bedarfserhebung (optional): Das Programm basiert auf Wissensbeständen und alltäglichen Herausforderungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – sie bilden eine wichtige Quelle des Lernens. Teilnehmende haben also hinreichend Raum, um sich selbst und ihre Erfahrungen einzubringen. Spezifische Bedarfe einer Organisation werden somit schon in der Programmstruktur berücksichtigt. Darüber hinaus kann dem Weiterbildungsprogramm jedoch auch eine Bedarfserhebung vorgeschaltet werden, z.B. um höhere Hierarchieebenen einzubinden. Dies geschieht

mittels einer Umfrage und / oder Interviews. Auf diese Weise können spezifischere Anpassungen am Format vorgenommen werden. Zugleich erhöht sich so die Bekanntheit der *Transformationswerkstatt* und es kann um Unterstützung entscheidender Personen geworben werden.

Ankündigung des Programms: In jedem Fall sollten Materialien für die Ankündigung des Programms entwickelt werden. Es empfiehlt sich, das Programm als offizielle Weiterbildungsmaßnahme durchzuführen, um eine Freistellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu ermöglichen (mindestens für 4 x 2 Tage, plus Kennenlernen und idealerweise ca. 2-3 Tage für die Aktionsphasen). Ggf. ist dafür auch eine Einbindung der jeweiligen Haus- oder Organisationsleitungen vorzubereiten.

Bewerbungsverfahren: Für die Gewinnung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern empfiehlt sich ein Bewerbungsverfahren. Auch wenn dies bei Ihnen im Haus unüblich sein sollte – aus unserer Sicht überwiegen die Vorteile. Zum einen wird durch die Bewerbung das Programm aufgewertet. Zu anderen reflektieren die Bewerberinnen und Bewerber stärker ihre Motive für eine Teilnahme und entwickeln eine eigene Fragestellung. Weiterhin kann das Programm im Detail an diese mitgebrachten Herausforderungen angepasst werden. Zuletzt ist in Summe die Erfolgs- und Abschlussquote höher, da Teilnehmende mehr Motivation mitbringen.

Kommunikation: Einführung und Durchführung des Programms bedürfen einer intensiven Kommunikation mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Dafür sind entsprechende Ressourcen einzuplanen und bereitzustellen. Die Kommunikation umfasst etwa das Willkommenheißen im Programm, Einladungen zum Kennenlernen und den vier Modulen, die Begleitung der Aktionsphasen sowie ggf. zu möglichen weiteren selbstorganisierten Tätigkeiten der Teilnehmenden, der Evaluation und von Alumni-Treffen.

Es hat es sich bewährt, häufig und transparent die Ziele des Weiterbildungsprogramms, einzelner Aufgabenstellungen und Abläufe zu kommunizieren. Gerade die inhaltlich und methodisch offene Natur der *Transformationswerkstatt* macht es nötig, Erwartungsmanagement zu betreiben, um die Motivation und Planung der Teilnehmenden zu unterstützen. Ihr dichter Arbeitsalltag erfordert, sie immer wieder aufs Neue abzuholen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und ein Vertrauen in den Prozess der TrafoWerk aufzubauen.

Detailvorbereitung der Module: Jede der vier Werkstätten sowie die Aktionsphasen benötigen eine Detailvorbereitung. Dazu zählen die Agenden und Methoden, die Veranstaltungsmaterialien (Vortrags-/Moderationsskripte, Präsentationsfolien, ggf. Videoinputs) und ggf. die digitale Infrastruktur (siehe Abb. 2). Die unten genannten Ansprechpersonen können angefragt werden, um dafür ausgearbeitete Vorlagen zu erhalten. Eine Anpassung auf die eigenen Umstände bleibt jedoch nötig. Zudem liefert das Feedback der Teilnehmenden aus dem jeweils vorherigen Modul weitere Anregungen zur Anpassung des jeweils nächsten (konstante Iteration). Pro Werkstatt ist mindestens eine Generalprobe für das Moderationsteam notwendig. Ist ein Onsite-Präsenztreffen angedacht, sind Räume, Verpflegung und ggf. Anreise / Unterkunft zu organisieren. Für Online-Veranstaltungen empfiehlt sich die frühe Klärung der technischen Voraussetzungen, sowie der Versand von Wohlfühl-/Info-Päckchen mit etwas Verpflegung und Arbeitsmaterial im Vorfeld.

Digitale Infrastruktur: Unabhängig davon, ob eine Onsite-, eine Online- oder eine gemischte Durchführung vorgesehen ist, profitieren die Teilnehmenden sehr von einer einfachen digitalen Lernplattform. Diese kann etwa eine Übersicht über die Module, Ziele und Ablaufpläne liefern, Präsentationen, Videos und grundlegende Texte bereitstellen, Methodenbeschreibungen enthalten oder die Möglichkeit bieten, ein Lernjournal zu führen oder mit anderen gemeinsam an Texten zu arbeiten.

Zur Umsetzung bieten sich dafür Online-Kollaborationssoftware-/Plattformen an. Auf eine datenschutzkonforme Gestaltung ist zu achten, etwa über die Speicherung persönlicher Daten (z.B. Fotos aus den Werkstätten) im Intranet der durchführenden Organisationen.

Evaluation: Die Durchführung der Werkstatt sollte sowohl begleitend als auch ex-post evaluiert werden. Durch die begleitende Evaluation kann das Moderationsteam laufend und systematisch die Fortschritte der Teilnehmenden beobachten. Die direkten Rückmeldungen sollten – soweit möglich und sinnvoll – bei der weiteren Umsetzung des Programms berücksichtigt werden. Ex-post-Umfragen oder Interviews können den Wert der Lernerfahrungen für die Organisation verdeutlichen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Erfahrungen für zuständige Führungskräfte ist empfehlenswert.

Alumni-Arbeit: Die Erfahrungen mit der Durchführung des Programms zeigen, dass sich unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtige Arbeitsbeziehungen entwickeln und das Bedürfnis besteht, über das Programm hinaus im Kontakt zu bleiben. Dafür können etwa eine E-Mail-Liste, ein Bereich im Intranet oder auch gelegentliche Treffen angeboten werden. Auch gemeinsame Folgeaktivitäten sind denkbar (Lesekreis, Methoden-Café, Vortragsveranstaltungen). Die geleistete Alumni-Arbeit sollte jedoch auch tatsächlich den Bedarfen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern entsprechen. Im besten Fall sind diese selbst bereit, sich an der Organisation zu beteiligen.

Berichte / Verwaltungsarbeit: Dazu zählen etwa Veranstaltungsprotokolle oder der Versand eines formellen Weiterbildungszertifikats für die Teilnahme.

Zusammenfassung: Es empfiehlt sich, die genannten Aufgabenbereiche in folgenden Rollen zu bündeln (ggf. auch als Mehrfachrollen):

- ▶ Programmgestaltung und Verantwortung für die Durchführung
- ▶ Coaches während der Werkstätten
- ▶ Teilnehmenden-Management und -Kommunikation
- ▶ Koordination inhaltliche Beiträge (Identifikation / Ansprache externer Referierenden, Identifikation von Grundlagentexten)
- ▶ Technischer Support (Digitale Infrastruktur, ggf. Online-Werkstätten)
- ▶ Administrative Unterstützung (Beschaffung von Räumen, Catering, Sachmitteln, Abrechnungen, usw.)
- ▶ Begleitende und ex-post Evaluation

9 Welche personellen Ressourcen werden für das Programm benötigt?

Die Kernaufgaben zur Durchführung umfassen die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Veranstaltungen, also des Kennenlernens, vier zweitägiger Module, der Aktionsphasen zwischen den Modulen und ggf. von Alumni-Treffen. Wie oben erwähnt, sollte im Vorfeld geklärt werden, welche der damit verbundenen Aufgaben als Eigenleistung durch Ihre Organisation erbracht werden können und welche ausgeschrieben werden sollten.

Ausgehend von ca. 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmern stellt sich der Aufwand schätzungsweise wie folgt dar:

Vorbereitungsphase

- ▶ Optionale Bedarfserhebung (2 Personen, insgesamt 4-6 Arbeitstage (AT))
- ▶ Vorbereitung der Ansprache (Flyer / Intranet-Darstellung, Vorlage Hausleitung) (1 Person, 3 AT)
- ▶ Bewerbung: Ansprache, Auswertung, Kommunikation mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern (2 Personen, insgesamt 5 AT)
- ▶ Detailplanung (Terminfindung, Festlegung der Orte für die Weiterbildung, Anpassung der Agenden, Teilnehmerkommunikation) (2 Personen, insgesamt 5 AT)
- ▶ Anpassung digitale Infrastruktur (1 Person, 3 AT)

Durchführung

- ▶ Kennenlerntreffen (2 Personen, insgesamt 1 AT)
- ▶ 4 Werkstätten (4-5 Coaches, insgesamt 15 AT pro Person)
- ▶ Teilnehmerkommunikation in den Aktionsphasen (2 Personen, insgesamt 6 AT)

Nachbereitung

- ▶ Evaluation (1 Person, 2 AT)
- ▶ Dokumentation (1 Person, 2 AT)
- ▶ Ggf. Alumni-Treffen (2 Personen, insgesamt 2 AT)

Optionale Schnupperwerkstatt zum Kennenlernen der TrafoWerk

- ▶ Vorbereitung der Ansprache (Flyer / Darstellung im Intranet, Vorlage für die Hausleitung) (2 Personen, insgesamt ca. 4 AT)
- ▶ Teilnahmewettbewerb (2 Personen, insgesamt ca. 5 AT)
- ▶ Durchführung der Schnupperwerkstatt (4-5 Coaches, insgesamt 15 AT)
- ▶ Nachbereitung (Evaluation, Dokumentation) 2 Personen, insgesamt 2 AT

Zusätzlich ist ein Overhead für Projektmanagement, Absprachen mit dem Auftraggeber, administrative Fragen etc. von ca. 5-10% der direkten Aufwände einzurechnen.

Des Weiteren sollten folgende Sachmittel-Positionen (je nach Ausstattung von Auftraggeber und Auftragnehmer) bedacht werden:

- ▶ Anmietung attraktiver Räume für die Durchführung der Onsite-Veranstaltungen
- ▶ Ggf. Lizenzen für die Nutzung von Telekonferenz-Software und weiterer digitaler Infrastruktur
- ▶ Catering
- ▶ Sachmittel für Materialien (Ausdrucke, Verbrauchsmaterialien, etc.)

10 Wie erhalte ich Einblick in das detaillierte Lernprogramm der Werkstatt?

Es ist geplant, alle Präsentationen, Skripte, Videos, Übungen und weitere Materialien zum Programm auf der Internetseite des Umweltbundesamtes zu veröffentlichen. Diese Handreichung wird dann um entsprechende Links aktualisiert. In der Zwischenzeit wenden Sie sich bitte an die unter Punkt 11 genannten Personen.

11 Wen kann ich bei weiteren Fragen kontaktieren?

Wir freuen uns über Nachfragen und wünschen uns einen Austausch mit Menschen, die sich für transformatives Wirken von Verwaltungen sowie die Transformationswerkstatt interessieren. Ansprechperson für das Programm von Seiten des Auftraggebers ist Daniel Eichhorn (daniel.eichhorn@uba.de) und von Seiten des Entwicklungsteam Caroline Paulick Thiel (cpt@politicsfortomorrow.de).

Das Programm wurde konzipiert und umgesetzt von Politics for Tomorrow/nextlearning e.V. und dem Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin (FFU). Mitwirkende bei der Entwicklung und Durchführung des Programms waren zudem Anna Várnai, Philipp Rösler und Andrej Balaz.

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
[f/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)
[t/umweltbundesamt](https://twitter.com/umweltbundesamt)

Projekt

Teilbericht im Rahmen des Projekts „Transformationen wagen“

Finanziert im Rahmen des Ressortforschungsplan des BMU (Forschungskennzahl: FKZ 371711012)
FB000621

Autorinnen und Autoren

Klaus Jacob (Forschungszentrum für Umweltpolitik/Freie Universität Berlin)
Caroline Paulick-Thiel (Politics for Tomorrow/nextlearning e. V.)
Julia Teebken (Forschungszentrum für Umweltpolitik/Freie Universität Berlin)

Redaktion: Daniel Eichhorn

Stand: September 2021