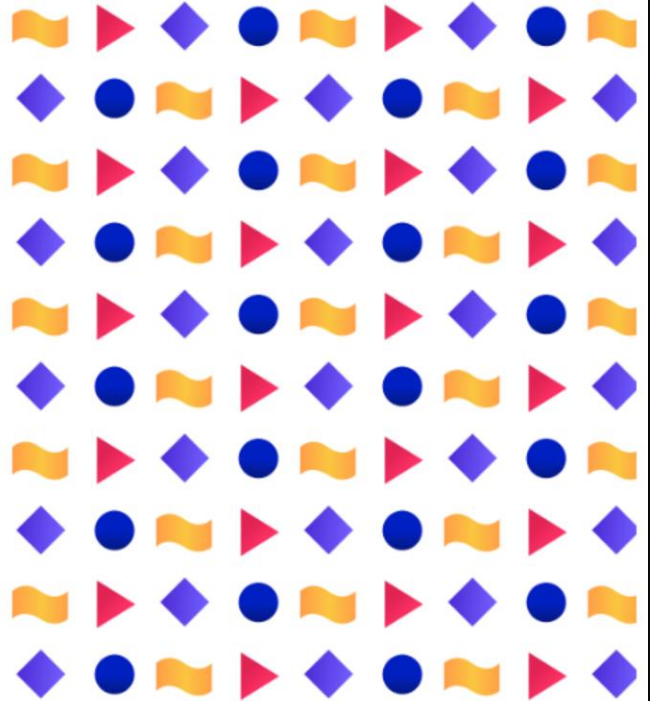


# Transformationen wagen

- Online-Lernprogramm für  
Changemaker in der Verwaltung -



Hallo zusammen, mein Name ist Daniel Eichhorn, ich arbeite im Umweltbundesamt.  
Vielen Dank für euer Interesse an der Transformationswerkstatt.  
Wir haben nur 45 Min, daher fange ich direkt an - was erwartet euch gleich



## Rahmung für den Workshop

**Intention:**

Einblick geben & von euch lernen

**Ergebnisse:**

Test von Programmideen & Methoden-Inspiration für euch

**Zeitraumen:**

45 Minuten

**Infos:**

Methodenhandbuch am Ende

Ich starte mit einem kurzen Einblick in das Lernprogramm der Transformationswerkstatt, wie wir es entwickelt und getestet haben - und was wir darin eigentlich vermitteln.

Und dann geht es in den Austausch - denn unser Ziel für heute ist, mehr über eure Bedarfe zu erfahren und davon zu lernen. Dafür werden wir euch auch einige Methoden vorstellen, die wir im Programm ermitteln - ich hoffe, dass euch das inspiriert aus der Session rausgehen lässt.

Am Ende würde ich euch dann, wie versprochen, die Möglichkeit geben, euch unser Methodenhandbuch zu sichern, um selbst darin zu stöbern.

Alles klar, dann geht's los. Ich möchte mal starten mit einer etwas provokanten Frage:



## **Wofür braucht es uns (in der Bundesverwaltung) eigentlich?**

"Wofür braucht es uns (in der Bundesverwaltung) eigentlich?"

Ihr nehmt alle an einem Barcamp teil, daher halte ich euch für offen genug, das nicht als Angriff auf euch zu verstehen.

Also, mich würde eure intuitive Sicht auf diese Frage sehr interessieren: gerne einfach lossprechen: wofür braucht es euch, braucht es euer Team oder euer Haus?

(2-3 Wortmeldungen)

Vielen Dank.

Wir haben diese Frage auch Leuten bei uns im Umweltressort gestellt. Und die haben das ähnlich gesagt: Ministerien und Bundesbehörden haben viele Funktionen, aber eine ihrer wichtigsten Rollen ist die, gesellschaftliche Transformationen mitzugestalten, also die großen Herausforderungen anzugehen, die vor uns liegen.

Und mit uns als Behörden ist es ähnlich wie mit anderen Organisationen: die Art, wie wir funktionieren, wie wir zusammenarbeiten, wie wir Probleme verstehen und lösen - die muss sich ändern, wenn wir diesen Anspruch besser erfüllen wollen.

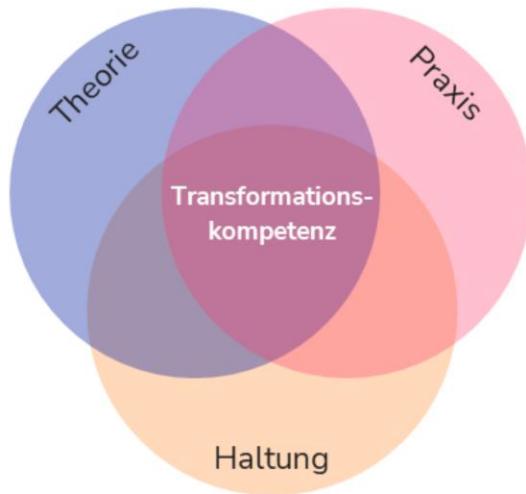
Unsere Leitfrage bei der Entwicklung war daher folgende

UNSERE KERNFRAGE

**Wie kann sich die öffentliche Verwaltung  
erneuern, damit sie großen  
gesellschaftlichen Herausforderungen  
gewachsen ist und die Zukunft aktiv  
mitgestalten kann?**

"Wie kann sich die öffentliche Verwaltung erneuern, damit sie großen gesellschaftlichen Herausforderungen gewachsen ist und die Zukunft aktiv mitgestalten kann?"

# Transformationswerkstatt



4 Module x 2 Tage  
(+ Selbstlernzeit)



25 Teilnehmende

Unser Ziel war ein Lernprogramm, weil wir glauben, dass es auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter das Wissen, die Haltung und das Können in der Praxis sind, die entscheiden. Über Projektmittel haben wir die Transformationswerkstatt entwickelt, ein Programm in vier Modulen a je zwei Tagen, dass wir 2020 und 21 im Umweltressort mit 25 Mitarbeiter\*innen getestet haben, die thematisch wie auch von ihrer Funktion her in den Häusern sehr divers waren; also wiss. Mitarbeiter genauso wie Sachbearbeiter und Führungskräfte. Die haben jeweils eine "Transformationsherausforderung" mitgebracht, die sie während des Programms bearbeitet haben; und da waren sowohl fachliche Fragen dabei als auch Organisationsfragen.

Und bevor ich jetzt zu den vier Modulen komme, habe ich noch mal eine Frage an euch: mich würde interessieren, an welchen Transformationen ihr arbeitet und welche Fähigkeiten euch helfen könnte, sie voranzubringen.

Dazu wechseln wir kurz in ein Board, wo ihr kurz in Stillarbeit für euch auf diese Frage eingehen könnt:

(Link Board in Chat)

Linke Spalte: Wenn ihr aus der Zukunft auf eure gelungene Transformation schaut: woran hat es zuerst gehapert? Und welche Fähigkeiten haben euch (womöglich) geholfen?

Klick auf plus erzeugt neue Karten. Ihr seht vermutlich nur eure Karte, nicht wundern.

Legt gerne los, ihr habt drei Minuten: Wenn ihr aus der Zukunft auf eure gelungene Transformation schaut: woran hat es zuerst gehapert? Und welche Fähigkeiten haben euch (womöglich) geholfen?

(3 Minuten - Highlights sammeln)

Besten Dank! Ihr habt einiges aufgeschrieben, ich nehme mal nur die Highlights:

(Highlights nennen)

Und das schöne ist, dass sich an vielen Stellen deckt mit der Transformationswerkstatt.

Lasst uns noch mal ins Webex wechseln, denn da würde ich euch die vier Module des Programms kurz vorstellen:



## Modul 1



- Komplexität verstehen



- Methoden zur Systemanalyse



- Andere Perspektiven helfen, Herausforderungen besser zu verstehen



Im ersten Modul ging es um darum, zu verstehen, was Transformationen sind, was komplexe Systeme sind, und wie wir sie besser verstehen können. Die Teilnehmer lernten Methoden dazu kennen und wandten sie an, auf ihr eigenes Problem und in Gruppen auf Fallbeispiel-Themen. Jenseits von dieser konkreten Ebene ging es uns darum, die Haltung zu vermitteln "Ich brauche die Perspektiven anderer Menschen, um eigene Herausforderungen zu verstehen". Ich betone das noch mal extra, weil diese Haltungen für uns so etwas sind wie "Meta-Methoden", so etwas wie Brillen, mit denen man Situationen anders erfassen kann und dann in der Lage ist, konkrete Werkzeuge / Methoden auszuwählen.



## Modul 2



- Akteure & Ihre Bedürfnisse kennenlernen



- Akteursanalyse
- Oppositionsgespräch
- Gesprächsleitfaden (-> M2 – M3)



- Empathie hilft, bessere Lösungen zu finden



Im zweiten Modul ging es darum, andere Akteure in Transformationsprozessen zu finden und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Wir teilten dafür Methoden zur Akteursanalyse, zur Gesprächsführung und ließen die Teilnehmer einen Gesprächsleitfaden entwickeln, mit dem sie in den Austausch mit einem ihnen bisher unvertrauten Akteur gingen. Letztlich ging es also um die Kompetenz, Feldforschung zu betreiben zu können - und um die Haltung dabei, dass mir das in-andere-hineinversetzen hilft, bessere Lösungen zu finden - denn auch z.B. das, was ich von außen als Widerstände wahrnehme, bietet viel Lernstoff.





## Modul 3



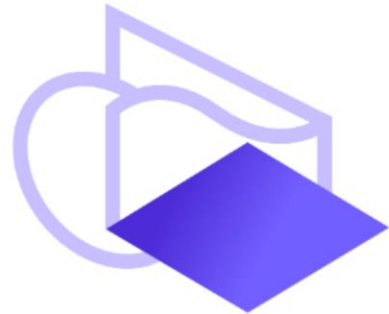
- Transformative Ideen & Innovationen entwickeln und testen



- Ideation- / Kreativitätsmethoden
- Prototypen entwickeln und testen (-> M3 – M4)



- Alles ist ein Experiment, aus dem sich lernen lässt.



Im dritten Modul sind wir dann in die Entwicklung von Lösungen gegangen, ganz konkret für ihre mitgebrachte Herausforderung. Und dafür haben wir uns Methoden der Ideenfindung und des iterativen Testens angeschaut; häufig findet man das auch unter dem Label "Design Thinking". Wir wollten dabei die Haltung vermitteln, dass letztlich alles, was man macht, als Experiment begreifen kann, aus dem man lernen kann. Das war das Modul, bei dem für viele Teilnehmer der Groschen gefallen ist, weil sie gesehen haben, dass diese Methoden wirklich sehr anwendbar in ihrem Behördenalltag sind und es auf den eigenen Perspektivwechsel ankommt.



## Modul 4



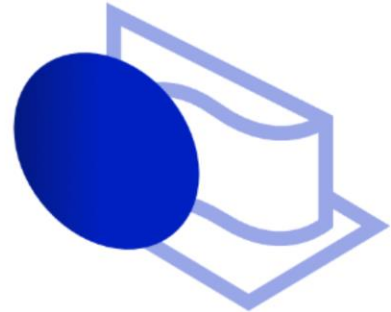
- Pitch entwickeln, um andere zu überzeugen



- Einstellungen und Routinen erkennen / hinterfragen
- Storytelling



- Veränderung heißt, an Routinen zu arbeiten.
- Überzeugen durch Kommunizieren heißt, Geschichten zu erzählen.



Und mit dem haben wir dann auch weiter gemacht in Modul 4 - wie lassen sich Veränderungsideen in der eigenen Organisation umsetzen? Wie kann ich andere überzeugen? Hier waren Methoden hilfreich, um Routinen zu erkennen und zu hinterfragen; und außerdem ging es hier viel um Techniken des Storytellings, als der überzeugenden Kommunikation. Die Teilnehmer gingen am Ende mit einem Pitch nach Hause, mit dem Sie für Ihre entwickelte Lösung werben konnten.



## Wie weiter?

?

- Arbeitsverdichtung & immer mehr digitale Zusammenarbeit
- Wunsch nach kurzen Lernsessions
- Wunsch nach "Communities of Practice"
- Ressortübergreifendes Angebot

!

- 90 - 120 Min Sessions
- Kostenlos belegbar für alle ab Ende 22
- Newsletter
- Ressortweite "Vollprogramme" ab Ende 23

Die Evaluation lief gut und wir bekommen bis heute immer wieder Anfragen, wann wir so ein Programm wieder anbieten.

Aber auch die Zeiten haben sich geändert - die Arbeit in unseren Häusern wird nicht weniger dicht; wir haben uns stärker an digitale Zusammenarbeit gewöhnt und - auch wenn sich natürlich freut, wieder mit anderen auf physischen Treffen zusammen zu kommen - bemerken wir eine Tendenz dahin, dass 4 mal 2 Tage Präsenz nicht mehr den Weiterbildungswünschen von vielen Menschen entspricht, und sich viele eher kurze Lernsessions wünschen und dass sie über das Lernen in den Austausch mit anderen kommen und sich so Communities of Practice bilden, in den das Lernen weiter gehen kann, wenn die "Weiterbildung" aufhört.

Hinzu kommt: wir haben uns immer gewünscht, dass Programm dauerhaft zu verankern und in alle Ressorts zu tragen - denn an Transformationen arbeiten wir defakto alle.

Und auf diese veränderten Anforderungen richten wir das Programm jetzt aus.

Das Programm wird künftig aus 90 - 120 minütigen Sessions bestehen, die jeweils auf eine konkrete Methode abzielen.

Wir entwickeln diese Bausteine auf Basis der ersten Werkstatt und bieten sie ab jetzt regelmäßig als Sessions allen Interessierten kostenlos an - und wer darüber

informiert werden will, kann unseren Newsletter abonnieren, dazu sage ich am Ende noch mal was.

Aus diesen Bausteinen basteln wir im nächsten Jahr ein zusammenhängendes Programm, dass - in unserer Vorstellung - jeweils von einem Ressort gebucht werden kann, und dann vom Umfang her der ersten Werkstatt entspricht, nur eben noch modularer aufgebaut.



## Eure Bedarfe

Und jetzt kommt ihr ins Spiel: denn ich würde von euch gerne wissen, welche Methoden euch am meisten interessieren würden. Ihr könnt das jetzt sozusagen mit beeinflussen. Dazu würde ich euch noch mal kurz ins Board bitten, der Link steht ja noch im Chat.

(Link ggf. noch mal in Chat)

(Retro: Karten aufdecken)

Hier seht ihr in der rechten Spalte ausgewählte Methoden aus unserer Werkstatt, ein paar davon habe ich gerade schon erwähnt, ein paar nicht.

Wir wollen die nächsten Bausteine, also die nächsten Sessions möglichst daran ausrichten, was ihr euch als potentielle Nutzer\*innen des Lernprogramms wünschen würdet.

Daher meine Bitte an euch: schaut euch diese kurze Methodenteaser doch mal an, lest sie euch durch, ich gebe euch dafür 3 Minuten und dann - wenn ihr alle gelesen habt - könnt ihr über das Daumensymbol bis zu 5 Stimmen verteilen.

Habt ihr dazu noch Fragen?

(3 Min, dann Voten lassen)

Besten Dank für diesen Einblick. Das hilft uns wirklich sehr.

(Hat hier jemand noch Anmerkungen, die er oder sie gerne mit uns teilen würde?)

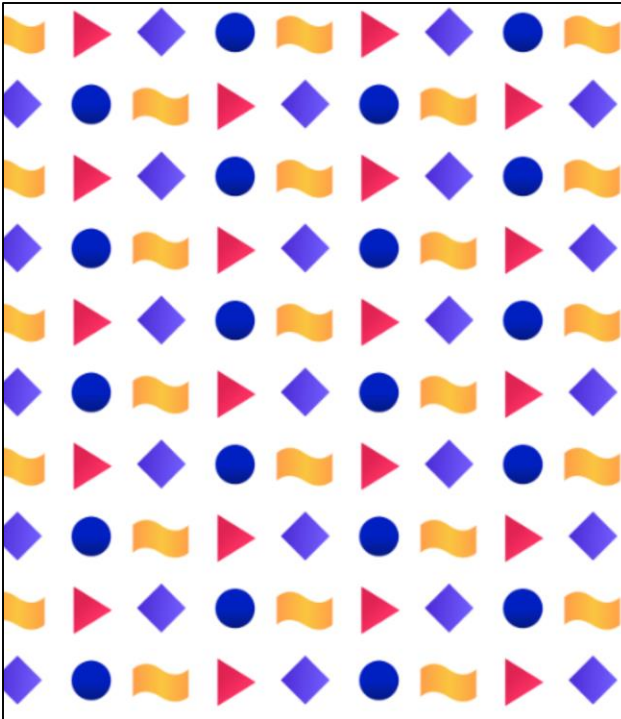
# Methodenhandbuch



Dann lasst uns noch mal zurück ins Webex gehen - denn ich habe euch am Anfang etwas versprochen - nämlich unser Methodenhandbuch. Das möchte ich euch kurz zeigen; hier natürlich nur als Überblick.

Die Methoden sind dort jeweils auf 1 oder 2 Doppelseiten beschreiben, inklusive von kurzen Canvas-Abbildungen. Das ist noch aus der ersten Werkstatt, wir werden sicher vieles überarbeiten in Richtung der künftigen Sessions und des Vollprogramms, aber

Mein Angebot an euch ist, dass ich euch dieses Handbuch als pdf schicken würde - dazu schreibt mir einfach eure Mailadresse als private Nachricht an mich hier im Chat; oder, wenn euch das lieber ist, an meine Mailadresse, die ich gleich zeige.



**Interesse am Methodenhandbuch  
und/oder Newsletter?**

**Schreibt mir eure Mailadresse per  
Direktnachricht in den Chat oder an:  
[daniel.eichhorn@uba.de](mailto:daniel.eichhorn@uba.de)**

Dann lasst uns noch mal zurück ins Webex gehen - denn ich habe euch am Anfang etwas versprochen - nämlich unser Methodenhandbuch. Das möchte ich euch kurz zeigen; hier natürlich nur als Überblick.

Die Methoden sind dort jeweils auf 1 oder 2 Doppelseiten beschrieben, inklusive von kurzen Canvas-Abbildungen. Das ist noch aus der ersten Werkstatt, wir werden sicher vieles überarbeiten in Richtung der künftigen Sessions und des Vollprogramm, aber

Mein Angebot an euch ist, dass ich euch dieses Handbuch als pdf schicken würde - dazu schreibt mir einfach eure Mailadresse als private Nachricht an mich hier im Chat; oder, wenn euch das lieber ist, an meine Mailadresse, die ich gleich zeige.