

# Organisationelle Nachhaltigkeit entwickeln

Die nachhaltige Entwicklung einer Kommune ist heute Konsens. Doch wie steht es um die organisationelle Nachhaltigkeit der Verwaltung, die diesen diffizilen Prozess vorantreiben soll? Das Arbeiten an sich selbst durch das laufende Entwickeln der eigenen Kapazitäten und Kompetenzen kommt – so unsere Erfahrung aus der Arbeit mit öffentlichen Verwaltungen – oft zu kurz. Wie kann also die organisationelle Nachhaltigkeit, sprich, die eigene Fähigkeit, auch langfristig und umfassend seinen Auftrag unter unsicheren Bedingungen zu erfüllen, entwickelt und gesteigert werden?

An 2 Fallbeispielen, der Organisationsentwicklung eines Stadtteil-NGOs aus Indien und dem integrativen Stadt- und Kompetenzentwicklungsprozess einer deutschen Kommune, wollen wir dies erläutern. Unser Ziel ist, einen Impuls zu geben, um vor lauter Arbeit in der Verwaltung die Arbeit an der Verwaltung nicht zu vergessen: Also das beständige Sich-Kümmern um die Menschen (Personalentwicklung) und die Art und Weise, wie sie intern (Organisationsentwicklung) und mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten (Prozessentwicklung).

| Inhalt  | Seite |
|---|-------|
| 1 Was wäre, wenn ...  | 345   |
| 2 Wie nachhaltig ist das eigene Wie?                                      | 345   |
| 3 Beispiel Hyderabad: Co-Produktion von Stadt                             | 347   |
| 3.1 Aus Not entsteht neue politische Kultur                               | 348   |
| 3.2 CSOs – Nachhaltige Organisationen?                                    | 349   |
| 3.3 Orchester oder Band?  | 349   |
| 4 Organisationelle Nachhaltigkeit in deutschen Verwaltungen?              | 350   |
| 4.1 Personal- und Organisationsentwicklung                                | 351   |
| 4.2 Beispiel eines Stadt- und Kompetenzentwicklungsprozesses              | 351   |
| 4.3 Umsetzung des Nachhaltigkeitspektrums                                 | 355   |
| 5 Entwicklungsstufen der Organisations- und Personalentwicklung           | 356   |
| 5.1 Reaktive Organisations- und Personalentwicklung – Personalentwicklung | 356   |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 5.2 | Proaktive Organisations- und Personalentwicklung – Organisationsentwicklung ..... | 356 |
| 5.3 | Kreative Organisations- und Personalentwicklung – Kompetenzentwicklung .....      | 356 |
| 6   | Fazit: Wie weit wollen wir gehen? .....   | 357 |
| 7   | Literaturhinweise .....   | 357 |

---

## ■ Die Autoren

**Dr. Raban Daniel Fuhrmann** arbeitet seit 1997 als Wissenschaftler und Berater an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik bei der Entwicklung und Verbesserung von Prozessen der Governance, Bürgerbeteiligung und Organisationsentwicklung. Er widmet sich – u. a. als Sprecher des F+E-Verbunds Procedere ([www.procedere.org](http://www.procedere.org)) und als Bereichsleiter für Organisationsentwicklung an der TU Berlin – der professionelleren Nutzung partizipativer Verfahrensinnovationen. Die von ihm entwickelte Verfahrenstheorie wendet er sowohl als Dozent und Trainer an diversen Hochschulen als auch als Prozessexperte und -architekt [www.reform-a.org](http://www.reform-a.org)., wie auch als ehrenamtlicher Co-Organisator des 1. Deutschen Politikfestivals ([www.politikfestival.de](http://www.politikfestival.de)) an.

**Simon Wallisch** studiert Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz. Er unterstützt Dr. Raban Daniel Fuhrmann u. a. bei der Erstellung eines Lernbuchs zu Prozeduraler Politik ([www.prozedurale-politik.de](http://www.prozedurale-politik.de)) und der Erarbeitung einer Studie zum Aufwand von Bürgerbeteiligung.

# 1 Was wäre, wenn ...

- die entscheidenden Mitarbeiter für eine nachhaltige Stadtentwicklung die Stadtverwaltung verlassen und sich kein passender Ersatz findet?
- verlässliche politische Verantwortungsträger ausscheiden und stattdessen populistische, im Parteiengzänk gefangene Karrieristen nachrückten?
- wichtige Partner der Stadtpolitik nicht mehr ihre Leistung erbringen können?
- die Einnahmen, z.B. aufgrund einer Verschärfung der Finanzkrise, einbrächen und die soziale Situation daraufhin aufgrund von Massenentlassungen und Jugendarbeitslosigkeit eskaliert?

Wie ist die Organisation ihrer Stadt auf solche Szenarien vorbereitet?

Diese und andere Szenarien, die die Leistungsfähigkeit einer öffentlichen Verwaltung massiv tangieren würden, sind Ausgangspunkt für die Frage dieses Beitrags: Wie steht es um die organisationelle Nachhaltigkeit der Verwaltung?

Diese Fragen zeigen, dass eine nachhaltige Stadtentwicklung nicht nur die externen Handlungsfelder im Blick haben muss. Bereits intern bei den eigenen organisationellen Fähigkeiten muss angesetzt werden, um solchen Ereignissen zu begegnen.

# 2 Wie nachhaltig ist das eigene Wie?

In der Debatte um nachhaltige Entwicklung unterscheidet man üblicherweise nur zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit.<sup>1</sup> Der Fokus auf diese 3 Eckpunkte richtet zwar schon recht umfassend seinen Blick auf die wichtigsten inhaltlichen Handlungsfelder einer an inter- (zwischen) und intra- (innert) generationeller Gerechtigkeit ausgerichteten Politik, doch er vernachlässigt, dass die Art und Weise, wie man dieses Entwicklungsgleichgewicht erreichen will, ebenfalls Teil solch einer Nachhaltigkeitspolitik sein muss.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brand/Fürst, Voraussetzungen und Probleme einer Politik der Nachhaltigkeit. Eine Exploration des Forschungsfelds, in: Brand (Hrsg.), Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme und Chancen – eine kritische Diskussion, 2002.

## Politisch-organisationelle Nachhaltigkeitsdimension

In den letzten Jahren wurde darum immer wieder gefordert eine 4. Dimension – politisch-organisationelle Nachhaltigkeit – hinzuzufügen.<sup>2</sup> Im Sinne der Sicherung und laufenden Optimierung der eigenen Leistungserbringungskompetenz, also der Voraussetzung dafür, die selbst- und fremdgesetzten Zielkriterien kontinuierlich verfolgen zu können und angemessen auf externe Schocks zu reagieren.

Denn wie ein Handwerker, so kann auch eine Verwaltung ihre Arbeit nur dann mit nachhaltendem Erfolg erbringen, wenn sie laufend ihre Werkzeuge, Kapazitäten und Kompetenzen weiterentwickelt. Der Auf- und Ausbau der eigenen „Kunstfertigkeit“, besonders jener „Meisterschaft“ neuartige und kritische Herausforderungen zu meistern, ist Basis für die Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit. Dies ist bei der Außenfixierung (insbesondere der ökologischen) des bisherigen Nachhaltigkeitsdiskurses bislang zu kurz gekommen.

Im Unterschied zu den inhaltlich (Was?) ausgerichteten üblichen 3 Nachhaltigkeitsgrößen, richtet sich diese 4. Achse auf

- die prozeduralen (Wie?) und
- personellen (Wer?) Mittel, die es dazu benötigt.

Sie geht dabei von einer dynaxen Zukunft aus, sprich einer Potenzierung von nicht wegregelbarer Komplexität durch eine unkalkulierbare und teils turbulente Dynamik. Insbesondere Sicherung und Ausbau der Lernfähigkeit der eigenen Organisation stehen dabei im Mittelpunkt der Überlegungen.

## Keine Standardprozesse

Die Rechtfertigungslogik kippt dabei und gibt einen prozeduralen Paradigmenwandel preis: Nicht mehr derjenige muss sich demnach rechtfertigen, der ein Projekt anders wie bisher angehen und umsetzen will, sondern derjenige, der es wie bislang machen will. Denn in Zeiten, wo alles ständig im Fluss ist, d. h. die Rahmenbedingungen sich laufend ändern, kann man keine Standardprozesse „von der Stange“ einsetzen – jedes Projekt benötigt eine Maßschneiderung und laufende Anpassung. Wer kann dieses in einer Verwaltung leisten? Wer ist dafür berufen, befähigt und eingesetzt?

<sup>2</sup> Vgl. Gohl, Prozedurale Politik am Beispiel Organisierter Dialoge, Universität Potsdam (Diss.) 2009.

### Beispiel: Falsche Priorisierung

In meiner Arbeit als Organisations-, Prozess- und Projektentwickler, u. a. bei Kommunen, ist mir immer wieder aufgefallen, dass diese Form der Arbeit an den eigenen organisationellen Voraussetzungen keine hohe Priorität besitzt und darum u. a. personell meist unbesetzt ist. Dies ist aus meiner Sicht verhängnisvoll für den eigenen Anspruch, selbst eine nachhaltige Stadtentwicklung voranzutreiben. Wer bei sich intern nicht beginnt, der kann dies nur sehr begrenzt nach außen verwirklichen.

Die 4. Nachhaltigkeitsdimension umfasst das ganze Spektrum an Maßnahmen, die sich nicht nur der Optimierung der eigenen Arbeitsfähigkeit widmen, sondern darüber hinaus auch die Erfüllung des eigentlichen Auftrags anstreben. 2 Facetten hebt darum diese prozedurale Nachhaltigkeitsdimension hervor: die allgemein politische und die spezifisch organisationelle – und beide sind komplementär zueinander. Denn der Ausbau der organisationelle Nachhaltigkeit, z. B. in den Arbeitsprozessen der Stadtverwaltung, wird nur dann eine nachhaltige Stadtentwicklung begünstigen, wenn sich zugleich die politische Nachhaltigkeit durch die Weiterentwicklung der Strukturen der demokratischen Stadtpolitik (Bürgerbeteiligung, Parteireformen, bürgerschaftliches Engagement) bewegen. Dennoch kann eine öffentliche Verwaltung auch ohne eine politische Reform selbst ihre Prozesse der internen und externen Zusammenarbeit modernisieren. Dieser Artikel will dazu Mut machen und erste Anregungen anhand von 2 Forschungs- und Entwicklungsprojekten geben.

## 3 Beispiel Hyderabad: Co-Produktion von Stadt

Das 1. Beispiel, welches ich zur Verdeutlichung verwenden will, stammt aus der Begleitung eines F+E-Prozesses, welches im Auftrag des BMBF die stadtpolitischen Nachhaltigkeits- und Entwicklungsperspektiven von besonders kritischen Mega-Cities in diversen Regionen der Welt beleuchten sollte.<sup>3</sup> Der Fokus des Projekts – im Rahmen dessen wir das Konzept der organisationellen Nachhaltigkeit entwickelt und angewendet haben – lag auf der indischen Metropole Hyderabad. Deren Wachstum hat sich in den vergangenen Jahren quasi überschlagen und ist dabei mehr oder weniger sowohl aus der politischen wie

<sup>3</sup> Vgl. Fuhrmann/Fuhrmann, Sustainable Hyderabad Through a Sustainable Civil Society Organisation: Structure analysis of SCOTRWA as a good practice of a sustainable Indian CSO, 2011.

bürokratischen Kontrolle geraten. Mega-Cities stellen darum ein besonders heftiges Beispiel für die Herausforderung der organisationellen und politischen Nachhaltigkeit dar, da die Dynamik der Ereignisse ein Maß erreicht hat, das die Komplexitäts- und Dynamik-bearbeitenden Kapazitäten der städtischen Verwaltung und Politik übersteigt. Da wächst was schneller, als bspw. Stadtplaner und Infrastrukturentwickler noch verwalten, geschweige denn gestalten könnten.

### 3.1 Aus Not entsteht neue politische Kultur

Aus dieser Mischung aus Überforderung und Versagen von Verwaltung und Politik (denn neben den strukturellen Grenzen treten noch ethische wie die der Korruption, des Klientilismus und der Patronage zutage), erwuchs in den vergangenen Jahren eine neue politische Kultur der Co-Produktion öffentlicher Güter und Leistungen. Getragen wird sie von sog. „Residents' Welfare Associations“: Vereinigungen der Eigentümer und Anwohner, insbesondere der Mietshäuser eines Viertels. Der Aufbau ist dabei organisch, d. h., die Bewohner/Eigentümer eines Mietshauses bilden eine eigene Vereinigung, die sich um Belange nicht nur im, sondern auch um das Haus kümmert (u. a. Stromversorgung, Wachdienste). Aufgrund der desolaten Stadtentwicklung schlossen sich immer mehr Vereinigungen aus einem Viertel und Stadtteil zusammen (als „Standing Committee of Tarnaka Residents' Welfare Associations“), die sich dann über die ganze Stadt, die Region, den Bundesstaat, ja sogar über ganz Indien mit anderen koordinierten.

Diese Anwohner-Vereinigungen bilden inzwischen eine, wenn nicht sogar die tragende Säule lokaler Stadtentwicklung in vielen Städten Indiens. Denn diese lokalen Selbsthilfe- und Empowerment-Vereinigungen nehmen dabei zunehmend die kommunale Selbstverwaltung in ihrem Stadtteil wahr. Frustriert über die mangelhafte Versorgung und fehlende demokratisch wie rechtstaatlich legitimierte Steuerung, organisieren und orchestrieren sie, im Verbund mit lokalen Akteuren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, aber auch aus zuverlässigen Verwaltungsmitarbeitern und Politikern, den Auf- und Ausbau von öffentlichen Gütern wie:

- Wasserversorgung,
- Müllentsorgung,
- Straßen- und Grünflächenbau/-erhalt,
- die Nahversorgung u. a. mit Kleingewerbe und Handel,
- Gesundheitsversorgung und Wachmänner,
- aber auch Bildungs-, Sport- und Kulturangebote.

Im Sinne des Community Organizing & Building wird das partielle Scheitern von Politik und Verwaltung aufgefangen von lokalen Netzwerken der selbstorganisierten Stadtteilentwicklung – wobei die eigentliche Gesamt-Stadtentwicklung dabei weiterhin noch zu kurz kommt, doch für die einzelnen Stadtteile funktioniert diese Form der selbst organisierten Stadtteilentwicklungen hinreichend. Doch was lässt sich daran über organisationelle Nachhaltigkeit lernen?

Die von uns untersuchte und begleitete CSO<sup>4</sup> spielt eine zentrale Rolle in dieser Entwicklung, da sie nicht nur für einen wichtigen Stadtteil von Hyderabad (Tarnaka) der prägende Akteur der Co-Produktion von Stadt ist, sondern auch regional, ja sogar national wichtiger Impulsgeber und Koordinator für diese stadtpolitisch hoch relevanten Bürgerbewegungen ist.

### 3.2 CSOs – Nachhaltige Organisationen?

Das Problem – und dies ist typisch insbesondere für jene NGOs, die gesinnungsethisch angetrieben sind – liegt darin, dass diese CSO weitgehend von einer bereits über 80-jährigen charismatischen Persönlichkeit bestimmt wird. D. h., diese Organisation, die so zentral für die Co-Produktion öffentlicher Güter in diesem Stadtteil ist, lebt nicht nur weitgehend von der weitreichenden Reputation und den Kontakten dieses Gründers, die ihn auch bis in höchste Ämter und Medien schnell Gehör finden lassen, sondern hängt auch finanziell von ihm ab, denn aus seinem Privatvermögen bezahlt er Büro und Angestellte.

Die (pietätlose) Frage lag darum nahe: Was wäre denn, wenn Sie (der Gründer und Leiter) ausfielen? Wie würde dann die Arbeit weitergehen? Diese Frage war, gerade weil dies in den meisten Organisationskulturen (nicht nur in Indien) als heikel und problematisch gilt, noch nicht offen gestellt worden. Externe Organisationsentwickler können darum in solchen Nachfolge- und Fortführungsprozessen eine große Entlastung sein.

### 3.3 Orchester oder Band?

Dabei stand die Frage nach dem organisationellen Selbstverständnis der CSO schnell im Mittelpunkt: Denn eine Organisation muss ja nicht auf Dauer angelegt sein, sondern kann sich als Projektinitiative bewusst kurzfristig, quasi mit Verfallsdatum, definieren. Sobald der Auftrag erfüllt ist oder der Gründerkreis nicht mehr weitermachen will/kann, wird die Organisation beendet. Das Bild, was dies verdeutlichen hilft, stammt aus der Organisationsform der Musikherstellung: Denn zum einen gibt es Musiker, die sich als Band konfigu-

<sup>4</sup> Diese legte selbst darauf Wert, nicht NGO, sondern CSO, d.h. Civil Society Organisation, genannt zu werden, weil sie sich gerade nicht in Abgrenzung vom Staat, sondern als souveräner Koordinator öffentlichen Lebens vor Ort versteht, da das Ansehen der Politiker meist so gering ist, dass man bewusst den Kontakt meidet.

rieren, zum anderen solche, die ein Orchester gründen. Während eine Band, wie bspw. die Beatles, nur so lange wirkt, wie die Gründermusiker dies wollen, führen Orchester, wie die Berliner Symphoniker, aber auch viele lokale Musikvereine, schon seit weit über 100 Jahren ihre (intern meist demokratisch geführte) Tradition fort.

Da gerade viele zivilgesellschaftliche Akteure von solchen „Stars“ – oder wie man heute gerne sagt „Social Entrepreneurs“ – gegründet und angetrieben werden, ist die Frage nach der personellen Nachhaltigkeit und dem daraus abgeleiteten Organisationssselbstverständnis gewichtig. Brisant wird sie, wenn – wie in diesem Fallbeispiel aus Indien – eine weitreichende Co-Produktion durch Kooperationen, ja gar Auslagerung an solche zivilgesellschaftlichen Akteure stattfindet. Was bricht dann zusammen, wenn einzelne Personen ausfallen? Die Stärke solcher informellen Zusammenschlüsse – ihre schnelle und flexible Einsatzkraft – ist zugleich ihre Schwäche, sie halten oft nicht lange durch.

## 4 Organisationelle Nachhaltigkeit in deutschen Verwaltungen?

Dass die personelle Nachhaltigkeit auch deutsche Verwaltungen zunehmend Sorgen bereitet, liegt nicht nur daran, dass auch hier zunehmend private, zivilgesellschaftliche wie unternehmerische Träger an der Co-Produktion mitwirken, sondern dass auch und gerade kommunale Verwaltungen zunehmend Probleme haben, ihre Stellen adäquat zu besetzen. Der „war on talents“, der bisher vor allem innerhalb der Wirtschaft aufgetreten ist, findet in zunehmendem Maße auch bei der Mitarbeitersuche für die Verwaltungen Eingang. Eine große Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die demografische Entwicklung. Laut einer Studie der Bundesagentur für Arbeit wird das „Erwerbspersonenpotenzial“ bis 2025 um rund 6,5 Mio. sinken. Einer McKinsey-Studie zufolge werden bis 2020 2 Mio. Akademiker fehlen. Und einer Studie von F.A.Z. Institut und Steria Mummert zufolge rechnen 4 von 5 Entscheidern damit, in Zukunft kein ausreichend qualifiziertes Personal mehr zu finden. Mehr als 1/4 der (Tarif-)Beschäftigten und 1/5 der Beamten sind bereits heute 55 Jahre und älter.<sup>5</sup> Für die öffentliche Verwaltung wird es dann besonders schwierig, Spitzenkräfte für Führungsaufgaben zu gewinnen.

<sup>5</sup> FAZ v. 11.7.2012.



## 4.1 Personal- und Organisationsentwicklung

Die Bedeutung nicht nur einer vorsorgenden Personalpolitik, sondern auch einer die Arbeitsplätze in der Verwaltung attraktiver machenden Personal- und Organisationsentwicklung stellt darum eine wesentlich Maßnahme zur Sicherung der eigenen organisationellen Nachhaltigkeit dar. Dabei stellt auch und gerade der Rollenwandel, der auf die Tätigkeitsmuster öffentlicher Verwaltungsangestellter zukommt eine weitere große Entwicklungsherausforderung an die Personalpolitik einer Stadtverwaltung dar. Je mehr sich – befördert durch klamme Haushaltslage, schwierige Mitarbeitergewinnung und steigende Anspruchs- und Partizipationserwartung vonseiten der Bürger – die Tendenz hin zu vermehrter Co-Produktion von Stadt entwickelt, umso mehr wandelt sich die Rolle der Verwaltung von einem gehorsamen Ausführungsorgan der Politik zum kreativen Arrangeur und Dirigenten, der das Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft selbstbewusst orchestriert. Hier sind Kompetenzen erforderlich, die nicht Kern der üblichen Verwaltungsaus- noch Fortbildungen sind, aber zu Kernaufgaben öffentlicher Verwaltung werden.

Denn in Zukunft werden nicht nur Kommunen in weit größerem Maße selbst solche Kooperations- und Beteiligungsprozesse organisieren, sondern auch konzipieren und moderieren müssen. Dies erfordert nicht nur, einzelne Mitarbeiter zu qualifizieren – gar eine eigene Abteilung für Prozessgestaltung einzurichten –, sondern die dafür erforderlichen prozeduralen Grundkompetenzen und Haltungen müssen durch entsprechende Personalentwicklungs- und flankierende Organisationsentwicklungsmaßnahmen breit gestreut und verankert werden.

## 4.2 Beispiel eines Stadt- und Kompetenzentwicklungsprozesses

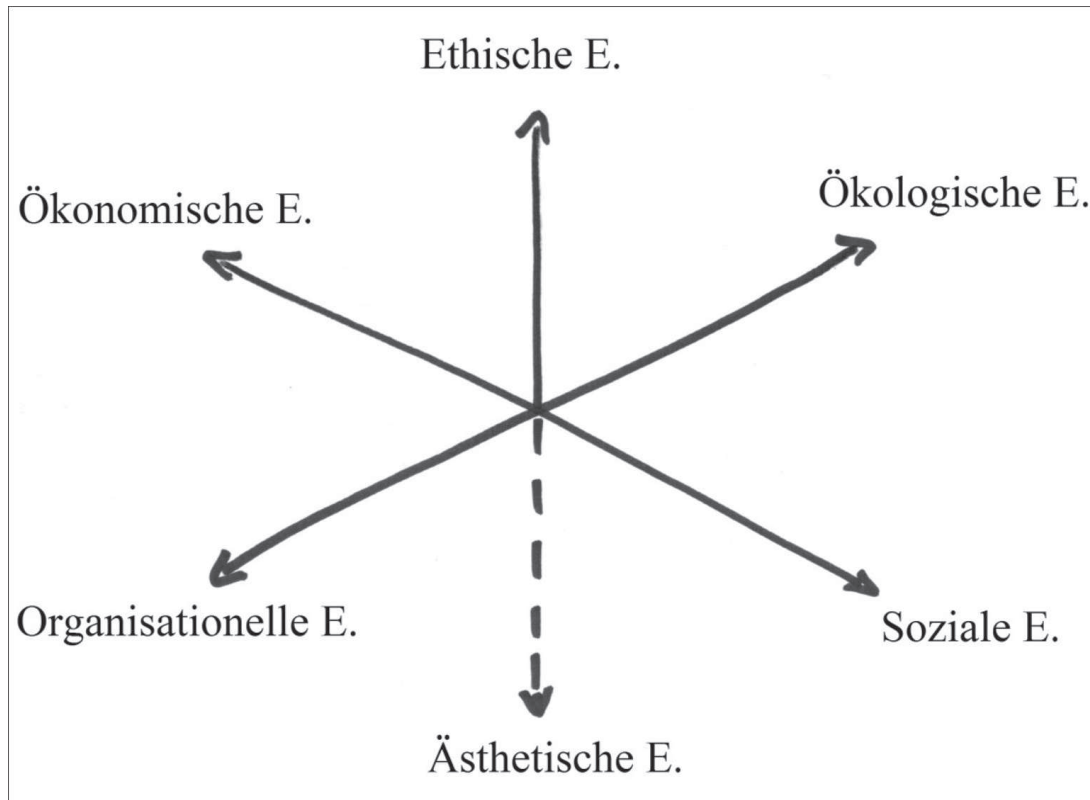
Dies wollen wir an einem 2. Fallbeispiel illustrieren, einer westdeutschen Stadt, der es finanziell – dank hoher Gewerbeeinnahmen – so gut geht, dass die Politik verleitet wird, Konflikten gerne durch großzügiges (finanzielles) Entgegenkommen aus dem Weg zu gehen. Die Verwaltungsspitze betrachtet dies skeptisch, da die Folgekosten und das damit verbundene Anzuehen einer Erwartungshaltung als unnachhaltig gesehen werden.

Das Anliegen war darum, herauszufinden, wie die Co-Produktion von Stadtpolitik ausgeweitet werden kann durch eine integrative Stadtentwicklung, in der Bürger und Stadtteile stärker einbezogen werden. Durch diesen Prozess sollten zudem in der Verwaltung die dafür erforderlichen prozeduralen Kompetenzen ausgebaut und institutionell verankert werden. Als Anknüpfungspunkt wurde ein abgeschlossener Leitbildprozess gewählt. Der sollte in den

Stadtteilen auf deren konkrete Entwicklungsmaßnahmen heruntergebrochen werden, um die Beteiligung an der konstruktiven Mitgestaltung zu erhöhen.

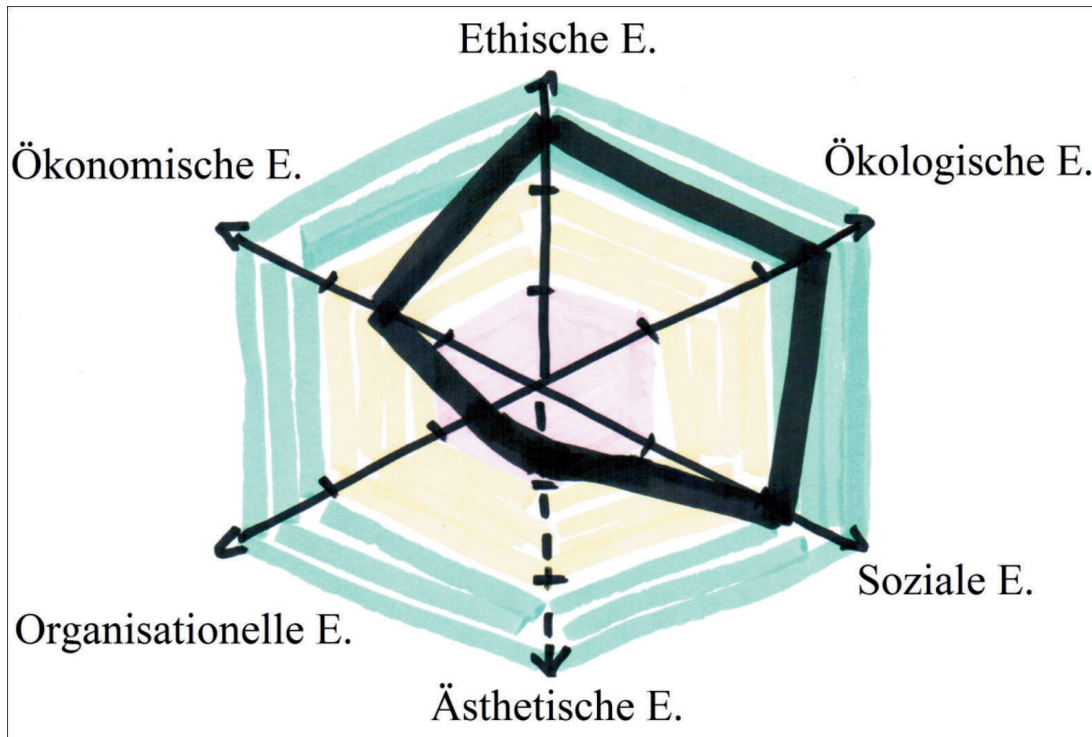
Im Rahmen dieses integrativen Stadtentwicklungsprozesses wurde – wie man es aus strategischen Entwicklungs- und Bemessungsprozessen kennt (z. B. mittels Balanced Scorecard oder Demokratiebilanz) – mit einem Entwicklungskompass gearbeitet, der sich anfänglich auf die 4 bereits erwähnten Dimensionen beschränkte. Bei einem vorbereitenden Workshop wurde jedoch schnell deutlich, dass die eigentlichen langfristigen Entwicklungswünsche und die damit verbundenen Hoffnungen und Sehnsüchte noch tiefer liegen: In der Erwartung auf eine nachhaltige ästhetische und ethische Entwicklung. Denn gerade aus Sicht eines Einwohners sind emotionale Auswirkungen in seinem unmittelbaren Wohnumfeld meist auffälliger und bewegender (erfreuender, aber auch verärgender) wie solche, die erst langfristig, gar global zum Tragen kommen. Ästhetik und Ethik sind am Ende wesentliche Quellen der emotionalen Identifikation mit seiner Nachbarschaft, d. h., man will sich freuen, hier zu wohnen, stolz auf seine Stadt sein, gerne Gästen sein Viertel zeigen, seine Kinder hier aufwachsen sehen, kurz: seine Heimat hier haben.

Der ursprünglich nur 2-dimensional gedachte (flache) Entwicklungskompass, mit seinen 4 Nachhaltigkeits- (Himmels-)Richtungen, wurde so um eine 3., nämlich geistig-räumliche Dimension erweitert (vgl. Abb. 1). Die ethische und die ästhetische Nachhaltigkeitsdimension ragen quasi in den ganzheitlichen Raum einer an einem umfassenden Menschenbild orientierten Stadtentwicklung hinein.



**Abb. 1:** 3-dimensionaler Entwicklungskompass

Mittels dieser erweiterten Grafik konnten nun Stand und Entwicklungsziele aufgezeichnet und besprochen werden. Dabei wurde in diesem Fall deutlich, dass die ästhetische und die organisationelle Nachhaltigkeitsdimension als kritisch, d. h. im roten Bereich gesehen wurden (vgl. Abb. 2). D. h., die Entwicklung des Wohnumfelds wurde als „hässlich“ und die Einbeziehung in die Stadtpolitik, aber auch die Kompetenzen der Stadtpolitik, angemessen auf die Megatrends und Bürgerwünsche einzugehen, wurden als zu gering erachtet. Entwicklungsbedarf im ethischen und ökologischen Handlungsbereich wurde gegenwärtig als wenig relevant gesehen. Diese Sicht wurde im sich dann anschließenden, breit angelegten Beteiligungsprozess bestätigt.



**Abb. 2:** Bestandsaufnahme mittels Entwicklungskompass

Ohne die Einbeziehung dieser 3 zusätzlichen Nachhaltigkeitsindikatoren wären diese 2 sowohl von Verwaltungs- als auch Bürgerseite als besonders kritisch eingeschätzten Entwicklungsschwerpunkte übersehen worden.

Wie kann diese zusätzliche Erweiterung des stadtpolitisch relevanten Nachhaltigkeitsspektrums begründet und verstanden werden? Und ab wann wird damit das Konzept der nachhaltigen Entwicklung zu breit und unscharf, als dass es noch programmatisch hilfreich für die Ausrichtung von strategisch ausgerichteter Verwaltungsarbeit würde?

Diese Vervollständigung von Nachhaltigkeit wird nachvollziehbar, wenn man vom funktionalen Kern des Begriffs der nachhaltigen Entwicklung ausgeht. Dieser hat sich im aktuellen, westlichen Diskurs zur (fast universellen) Chiffre für eine gute, solide und gerechte Politik entwickelt. Verkürzt kann man sagen, dass eine Politik/Maßnahme dann nachhaltig ist, wenn auch noch in 50, ja 100 Jahren unsere (und fremde) Nachkommen uns für unsere getroffenen Entscheidungen loben werden.

Doch wie kann die Zukunft in das Treffen und Umsetzen von Entscheidungen im Hier und Jetzt geholt werden? Wie kann diese Erwartung an das Gute,

Vernünftige, gar Weise in relativ profane, formalisierte und für diverse (verdeckte) Interessen (miss)brauchte Prozesse Eingang finden? Dies kann nur geschehen, wenn die organisationelle Nachhaltigkeit im Sinne der Vergrößerung der „capability to deliver“ und „capacity to adapt“, also die Lernbereitschaft, seinen Auftragszweck bestmöglich zu erfüllen, zum zentralen Handlungsstrang der eigenen Stadtentwicklung wird. Was heißt dies für die Arbeit an der eigenen Organisation (Organisationsentwicklung) und den eigenen Mitarbeitern (Personalentwicklung)?

### 4.3 Umsetzung des Nachhaltigkeitspektrums

Im Rahmen eines Forschungsprojekts über Entwicklungsperspektiven ganzheitlicher Hochschulentwicklung wurde ein Modell einer 3-stufigen Entwicklungschance herausgearbeitet, das sich auch auf den Ausbau der Steuerungsressourcen der organisationellen Nachhaltigkeit einer Stadtverwaltung übertragen lässt.<sup>6</sup>

Diese Form der maßgeschneiderten Organisations- und Personalentwicklung geht von der Erkenntnis aus, dass Menschen nicht einfach funktionieren: Weder sind Menschen in ihrem Wesen einfach, noch sollte man sie instrumentalisieren. Jemanden einzustellen heißt darum noch lange nicht, dass dieser auch die Wirkungen erzielt, die man sich von dessen Engagement erhofft. Organisations- und Personalentwicklung beruhen auf dieser grundlegenden Einsicht.

#### **Wichtig: Personal- und Organisationsentwicklung**

Nur wer sich um seine Mitarbeiter (Personalentwicklung) und die Art und Weise, wie diese zusammenwirken sollten (Organisationsentwicklung), kümmert, kann nachhaltig den Zweck seiner Organisation erfüllen (Führen) und somit seine organisationelle Nachhaltigkeit selbst nachhaltig entwickeln. Dies erfordert ein kontinuierliches Ausbauen seiner internen Organisations- und Personalentwicklungs- wie auch der darauf aufbauenden, nach außen gerichteten Kooperations- und Beteiligungskompetenzen und -kapazitäten, sprich der kontinuierlichen Stärkung der eigenen Potenz, dynamische Prozesse der organisationellen wie gesellschaftlichen Governance proaktiv und kreativ zu gestalten.

<sup>6</sup> Vgl. Fuhrmann/Jähnert, wissenschaftsmanagement 6/2011, S. 14-19.

## 5 Entwicklungsstufen der Organisations- und Personalentwicklung

### 5.1 Reaktive Organisations- und Personalentwicklung – Personalentwicklung

Die meistverbreitete und scheinbar auch am einfachsten einzuführende Form beschränkt sich auf das Reagieren auf überwiegend personelle Missstände. Angedockt an die Personalabteilung fungiert sie wie eine Feuerwehr, die, meist über das Personalwesen gerufen, ausrückt, um typischerweise Konflikte in Teams und Führungsprobleme durch Coaching, Teamentwicklung und Moderationen zu schlichten. Relativ weit ab von den strategischen Prozessen der Stadtpolitik können die Mitarbeiter ihrer Arbeit in relativer Ruhe nachgehen. Ihr Einsatz ist damit allerdings mehr auf eine situative Personalentwicklung begrenzt, denn auf systematische Organisationsentwicklung.

### 5.2 Proaktive Organisations- und Personalentwicklung – Organisationsentwicklung

Anders verhält es sich mit der häufig auch parallel dazu existenten, aber in Verwaltungen (anders als in Unternehmen) nur selten ausgeprägt ausgestalteten proaktiven Organisationsentwicklung. Meist als Stabsstelle direkt am Büro des OB verortet, ist diese strategische, interne Beratungsstelle zwar in viele weichenstellende Veränderungsprozesse eingebunden, dafür aber auch den Turbulenzen in diesen Machtkreisen ausgesetzt. Ihr Wirkungsgrad hängt stark von der persönlichen Bereitschaft der Verwaltungsspitze auf Zusammenarbeit ab, die mithin sehr schwankend ist. Häufige personelle Wechsel bei diesen Mitarbeitern sind oft die Folge.

### 5.3 Kreative Organisations- und Personalentwicklung – Kompetenzentwicklung

Noch handelt es sich dabei um einen seltenen Prototyp in Verwaltungen, doch dem Wesen und Auftrag kommunaler Selbstverwaltung liegt diese Weiterentwicklung nahe. Denn nur wer im Stadtpolitischen mit Gestaltungszuständigkeiten ernst und wahrgenommen wird, hat auch die Chance, nachhaltig wirkende Modernisierungsprozesse zu gestalten. Diese Stufe bezweckt darum, den kreativ wirkenden Organisations- und Personalentwickler so aufzuwerten, d.h. auch mit Zuständigkeiten, Stellen und Budget, dass er sich auch der Entwicklung und Vermittlung neuer Instrumente der internen/externen Governance widmen kann.

## 6 Fazit: Wie weit wollen wir gehen?

Die eigenen Beobachtungen aus der Zusammenarbeit mit Kommunen auswertend, kommen wir zu folgendem Fazit:

- Im Moment befinden sich die meisten Verwaltungen noch in der reaktiven Phase, in der erst dann auf organisationelle Nachhaltigkeit geprüft wird, wenn etwa die Mittel bereits am Wegbrechen sind, das Neubesetzen von Stellen kritisch wird, der Bürgerprotest zu mächtig anschwillt.
- Die proaktiven Anteile nehmen zwar zu, doch ist dies noch sehr abhängig vom „Goodwill“ des OB. Organisationell nachhaltig ist dieser Bereich nur selten so fest etabliert und institutionalisiert, dass er Sparrunden und OB-Wechsel überlebt. Auch ist das Wechselspiel mit dem (partei)politischen Gerangel nicht hinreichend entzerrt. Richtungs- und Machtwechsel höhlen dabei oft auch erfolgreich gelaufene Prozesse wieder aus.
- Von einer Stadtentwicklung 3. Ordnung (also kreativer) ist mir bisher noch nichts zu Ohren gekommen, d. h. von einer Stadtverwaltung, die sich quasi eine eigene F+E-Abteilung leistet, in der nicht nur die erforderlichen Instrumente selbst entwickelt und getestet werden, sondern auch die zur Anwendung erforderlichen Kompetenzen selbst entwickelt und vermittelt werden.

Solch eine Stadtverwaltung, würde sich – wie ein deutsches Maschinenbauunternehmen – zuerst als Prozessexperte der Weiterentwicklung der eigenen Arbeits- und Stadtentwicklungsprozesse verstehen. Nicht nur für die eigene Verwaltung, sondern als Dienstleister auch für Politik und Zivilgesellschaft bis hin zum Kümmerer, der anderen Akteuren der Stadtpolitik behilflich ist, ihren Beitrag zum Gelingen von Stadt besser leisten zu können.

Organisationelle Nachhaltigkeit lebt darum nur dort auf, wo das Arbeiten an den eigenen Prozessen der Zusammenarbeit mit Kenntnis und Kontinuität betrieben wird jedoch nicht im steifen Managementstil, sondern im agilen Governance-Selbstverständnis einer reflexiven, lernenden Organisation, deren Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind.

## 7 Literaturhinweise

Brand/Fürst, Voraussetzungen und Probleme einer Politik der Nachhaltigkeit. Eine Exploration des Forschungsfelds, in Brand (Hrsg.), Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme und Chancen – eine kritische Diskussion, 2002.

Bundesagentur für Arbeit, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, 2011; <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Studie: Der Verwaltung geht das Personal aus, 2012; <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/studie-der-verwaltung-geht-das-personal-aus-11815932.html>.

Fuhrmann, Forum Wohnen und Stadtentwicklung, vhw 4/2012, S. 199-203.

Fuhrmann/Fuhrmann, Sustainable Hyderabad Through a Sustainable Civil Society Organisation: Structure analysis of SCOTRWA as a good practice of a sustainable Indian CSO, 2011.

Fuhrmann/Jähnert, wissenschaftsmanagement 6/2011, S. 14-19.

Gohl, Prozedurale Politik am Beispiel Organisierter Dialoge, Universität Potsdam (Diss.) 2009.

McKinsey&Company, Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen, 2011; [http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor\\_fachkaefte.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor_fachkaefte.pdf).