

SynergisⓉen

Dokumentation

Auftakt-Workshop des Auswahlgremiums

28. Februar 2025

Organisiert von

nexus

Im Auftrag von



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit
und Verbraucherschutz

Inhalt

Ziele des Workshops.....	3
Geplanter Ablauf des Workshops	3
Begrüßung und Einführung	5
Austausch zu Erfahrungen aus der Projektarbeit	7
Frage- und Diskussionsrunde	8
Kleingruppenarbeit zur Formulierung der Auswahlkriterien	9
Ausblick und Abschluss	13

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

ABBILDUNG 1 EINFÜHRENDE PRÄSENTATION	6
ABBILDUNG 2 ERGEBNISSE ARBEITSGRUPPE 1	9
ABBILDUNG 3 ERGEBNISSE ARBEITSGRUPPE 2	10
ABBILDUNG 4 ERGEBNISSE ARBEITSGRUPPE 3	11

Ziele des Workshops

Das erste Treffen des Auswahlgremiums diene als zentraler Auftakt für die Entwicklung eines transparenten und nachvollziehbaren Auswahlprozess für die Pilotphase der „Synergisten“. Dabei sollten die im Vorgängerprojekt erarbeiteten Kriterien zu handhabbaren Auswahlkriterien weiterentwickelt werden, anhand derer die Auswahl der teilnehmenden Synergisten im weiteren Prozess erfolgen wird.

Geplanter Ablauf des Workshops

10:30	Begrüßung und Vorstellungsrunde
10:55	Kurzinput zu den Synergisten
11:15	Fragen klären und erster Austausch im Gremium
12:10	Kaffeepause
12:25	Arbeitsphase in Kleingruppen: Ausarbeitung von Auswahlkriterien
12:55	Ausblick auf die nächsten Projektschritte und Verabschiedung
13:00	Ende des Workshops

Der Workshop wurde hybrid abgehalten. Personen, die nur online teilnehmen konnten, wurden über zoom zugeschaltet und mittels einer „Eule“ auf der Leinwand übertragen. Bis auf die Kleingruppenarbeit blieb der Workshop hybrid.

In drei Kleingruppenarbeiten, zwei davon in Präsenz und eine online, wurden die Auswahlkriterien diskutiert und weiter konkretisiert. Die digital zugeschalteten Personen arbeiteten dabei auf einem Mural, während die in Berlin anwesenden Teilnehmenden auf Metaplanwänden/Plakaten arbeiten. Jede Kleingruppe, wurde von einer Moderation begleitet und die Ergebnisse im Nachgang auf dem Mural gesammelt.

Moderation:

Uta Zetek (nexus Institut), Volkan Sayman (nexus Institut)

Technische Assistenz:

Nicola Rudow (nexus Institut)

Vertreter*innen der Auftraggebenden:

Martina Eick (Umweltbundesamt)

Teilnehmende:

Name	Institution
Anke Oxenfarth	Oekom Verlag
Christoph Hinske	Saxion University of Applied Sciences
Corinna Vosse	Zentrum für Kulturforschung, Kunst-Stoffe e.V.
Dominic Breyvogel	Nachhaltigkeitsbüro Stadt Hannover
Doreen Buchheiser	Robert-Bosch-Stiftung
Gülcan Nitsch	Yeşil Çember e.V.
Herbert Brüning	Stabstelle nachhaltige Entwicklung Norderstedt
Hermann Ott	ehemals ClientEarth, jetzt selbstständiger Berater
Kathrin Ankele	ehemals deep forward, Auftragnehmerin im Vorgängerprojekt
Klaus Breyer	KlimaDiskurs NRW e.V.
Lea Fischer	ehemals Graduiertenkolleg „Mittelstadt als Mitmachstadt“, jetzt Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
Manfred Miosga	Professor für Stadt- und Regionalentwicklung, Universität Bayreuth
Tomás Vellani	ehemals Graduiertenkolleg „Mittelstadt als Mitmachstadt“, jetzt Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin

Begrüßung und Einführung

Uta Zetek begrüßte die Teilnehmenden zum Workshop und stellte die Mitglieder des nexus-Teams vor. Nach einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden, mit Austausch zu Erfahrungen aus der Projektarbeit, präsentierte sie eine Einführung in das Projekt und die im Vorgängerprojekt definierten Auswahlkriterien, die im Mittelpunkt des Workshops standen (s. Präsentationsfolien).

SynergisTen
**Auftakt-Workshop
 des Auswahlgremiums**
 28. Februar 2025

Ablauf

- 10:30 Begrüßung
- 10:35 Vorstellungsrunde
- 10:55 Projektvorstellung: Verständigung zur Problemlage und den Zielen
- 11:15 Arbeitsphase in Kleingruppen
- 12:10 Kaffeepause
- 12:25 Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Plenum
- 12:55 Ausblick
- 13:00 Ende

Ziele des Workshops

- Gegenseitiges Kennenlernen!
- Ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzung und Vorgehensweise im Projekt entwickeln
- Auswahlkriterien definieren
- Vereinbarungen zum Bewertungsverfahren treffen
- Nächste Schritte klären

Informationen zu den Synergisten

Warum braucht es die Synergisten?

- Neues Anerkennungsformat als Ergänzung zur bestehenden Anerkennungs- und Förderkultur für Transformationen, das:
 - auf einem Miteinander statt Gegeneinander basiert,
 - der Langfristigkeit von Transformationsprozessen Rechnung trägt,
 - die Verbreitung von erfolgreichen Ansätzen unterstützt,
 - das gemeinsame transformative Handeln von staatl. und gesellschaftlichen Akteuren durch gezielte Unterstützungsmaßnahmen stärkt,
 - Kapazitäten bündelt durch kollektives Lernen und Erfahrungsaustausch,
 - gemeinsames Experimentieren anregt.

Was wollen wir mit den Synergisten erreichen?

- Aufbau eines Netzwerks aus engagierten Transformationsakteuren in Kommunen
- Stärkung der Transformations-Fitness der Netzwerk-Mitglieder durch passgenaue Unterstützungsmaßnahmen
- Anstoßen sozialer Innovationen und Transformationen in Kommunen
- Förderung der Wirkmacht von kommunalen Akteuren

▪ Mittel- bis langfristiges Ziel: Dauerhafte und systematische Begleitung von transformativen Prozessen



Was zeichnet transformative Prozesse aus?

- **Langfristigkeit:** Fortdauernde iterative Prozesse, mit (gewissem Maß an) Fehler- und Ergebnisoffenheit
- **Partizipation, Kooperation und Transdisziplinarität:** Aktive Prozessbeteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteur*innen (Zivilgesellschaft, Wirtschaft, öffentliche Hand, ...)



Was zeichnet transformative Prozesse aus?

- **Systemischer Ansatz:** Verknüpfung mehrerer Maßnahmen mit Nachhaltigkeitswirkung innerhalb eines Systems (z. B. integrierte Mobilitätsplanung)
- **Tiefgreifender Wandel:** Umfassende gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderung, die die Gesellschaft als Ganzes adressiert (z. B. regionale Energiewende mit neuen Strukturen für Politik, Wirtschaft und Bürger*innen)



Was zeichnet transformative Prozesse aus?

- **Systemischer Ansatz:** Verknüpfung mehrerer Maßnahmen mit Nachhaltigkeitswirkung innerhalb eines Systems (z. B. integrierte Mobilitätsplanung)
- **Tiefgreifender Wandel:** Umfassende gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderung, die die Gesellschaft als Ganzes adressiert (z. B. regionale Energiewende mit neuen Strukturen für Politik, Wirtschaft und Bürger*innen)



Erarbeitung der Kriterien

- Die Kriterien sollten folgende Merkmale aufweisen:
 - Klar und verständliche Formulierung
 - Fokus auf Handhabbarkeit und Umsetzbarkeit → begrenzte Anzahl mit guter Prüfbarkeit
 - Setzen ambitionierter, aber realistischer Anforderungen
 - Berücksichtigung des Entwicklungspotenzials der Kooperationsprojekte
 - Gewichtung: Muss- oder Kann- Kriterium?
- Bewertung der Interessensbekundungen z. B. mittels:
 - Punkte- oder Ampelsystem
 - Qualitative Bewertung mit Textkommentaren
 - Ranking

Zeit: 45 Minuten



Auswahlprozess der Projekte

- Vorgehensweise:
 1. Interessierte Akteure verfassen Motivationsschreiben
 2. Projektteam sichtet Interessensbekundungen
 3. Alle Projekte, die nicht an den Ausschlusskriterien scheitern, werden an das Auswahlgremium übergeben
 4. 2-stündiges online Treffen zur Auswahl der Synergisten im Spätsommer



Ausblick



Abbildung 1 Einführende Präsentation (Quelle: nexus Institut)

Austausch zu Erfahrungen aus der Projektarbeit

Zum Einstieg des Workshops hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit aus ihrer Arbeit über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Multi-Akteurs-Partnerschaften zu Berichten. Einige nannten dabei einzelne Projekte, an denen sie beteiligt waren, andere fokussierten sich auf Faktoren für das Gelingen oder Scheitern der Partnerschaften.

Beispiele für transformative Projekte waren:

- Das Projekt „[aufhof](#)“ nutzte ab Juni 2023 das leerstehende Kaufhof-Gebäude in Hannover als temporären Raum für Stadtentwicklung, Wissenschaft und Kultur. Auf rund 5.000 Quadratmetern fanden vielfältige Veranstaltungen, Ausstellungen und Dialogformate statt, die zur Belebung der Innenstadt beitrugen. Bis zur Schließung im Juli 2024 wurden rund 750 Veranstaltungen und 30 Ausstellungen durchgeführt, die insgesamt mehr als 250.000 Besucher*innen anzogen.
- Die „[Zivile Enquete Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität](#)“ wurde 2014 als unabhängige Plattform gegründet, um die wachstumskritische Debatte zu stärken und politische Prozesse kritisch zu begleiten. Sie stieß auf große Resonanz und weckte starkes Teilnahmeinteresse. Dank einer gesicherten Basisfinanzierung konnten und können verschiedene Akteure aus Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammengebracht und gemeinsame Perspektiven entwickelt werden.
- Die „[RegioCOP](#)“, eine regionale Klimakonferenz in Oberfranken, die als Forum für den Austausch und die Zusammenarbeit diverser Akteur*innen dient. Im Jahr 2024 brachte sie knapp 500 Teilnehmende in 16 Teilkonferenzen zusammen, um gemeinsam Lösungen für einen wirksamen Klimaschutz in der Region zu erarbeiten.
- Das interdisziplinäre Graduiertenkolleg „[Mittelstadt als Mitmachstadt](#)“, das darauf abzielte Transformationsprozesse in kleinen Mittelstädten zu erforschen und durch neue Formen des Stadtmachens und Mitmachens einen qualitativen Wandel zu fördern. Hierbei wurden u.a. Verwaltungsworkshops in Form eines Planspiels entwickelt und durchgeführt. Durch das Zusammenkommen der Teilnehmenden entstanden unerwartete aber spannende Effekte.
- Die [Lärmminderungsplanung](#) in Norderstedt, die unter effektiver Mitwirkung der Öffentlichkeit durchgeführt wurde. Ziel war dabei, den Straßenverkehrslärm zu reduzieren und gleichzeitig den Schutz ruhiger Gebiete sicherzustellen. Ein zentraler Bestandteil war die Förderung des Umweltverbunds, um die Attraktivität umweltfreundlicher Mobilitätsformen zu steigern. Der Prozess führte dazu, dass der prognostizierte Anstieg des Kfz-Verkehrs in Norderstedt gestoppt werden konnte.

Bei den Beiträgen, die sich auf Faktoren des Gelingens und des Scheiterns fokussierten, zeigten sich einige Gemeinsamkeiten. Mehrfach wurden Faktoren genannt, die das allgemeine Projektmanagement berühren. Auch einer öffentlichen Beteiligung, bei der die Teilnehmenden wirklichen Einfluss auf Ergebnisse nehmen können, wurde ein positiver

Einfluss zugesprochen. Parallel dazu wurde auch die intrinsische Motivation von Projektteilnehmenden als entscheidend gewertet.

Faktoren des Gelingens

- Gelingende Kommunikation und gutes zwischenmenschliches Miteinander
- Vorhandensein eines individuellen und kollektiven Mehrwerts
- Wenig Konkurrenz unter den beteiligten Akteur*innen
- Ausreichend Funding und das Gefühl, dass genug für alle da ist
- Berücksichtigung systemischer Dynamiken bzw. eine systemische Betrachtung
- Arbeit mit Archetypen von Businessmodellen (Plattformmodelle, Freemium-Modelle, Circular Economy-Ansätze), wodurch sich komplexe Zusammenhänge besser verstehen und Synergien erkennen lassen
- Beteiligung der Akteure und der Öffentlichkeit mit realen Einflussmöglichkeiten auf das Ergebnis
- Thematisierung der Wirkungsfrage zu Beginn der Kooperation
- Innovatives Denken und kreative Lösungen
- Interkulturelle Vernetzung und verschiedenen Stimmen Gehör schenken
- Balance zwischen Vision und Realität

Faktoren des Scheiterns

- Fehlende Ressourcen für das Projekt aber auch einzelne Aufgaben wie Moderation
- Zu große Ansprüche und unrealistische Erwartungen, kann zu Verlust der Gruppendynamik führen
- Mangelnder unternehmerischer Geist der Teilnehmer*innen
- Unklare Kommunikation
- Instabile soziale Strukturen
- Fehlende Beteiligung oder Scheinbeteiligung sowie zu enge Vorgaben der Verwaltung, wie das Ergebnis aussehen soll
- Fehlender Wille in der Verwaltung Veränderungen zu zulassen
- Nicht-Berücksichtigung von oder fehlende Verständigung zu real existierenden Bedarfen
- Aufbau unnützer Datengräber (z. B. Plattformen, Lexika)

Frage- und Diskussionsrunde

Im Anschluss an die Vorstellungsrunde und einführende Projekt-Präsentation ergab sich eine rege Diskussion. Zum Teil wurden hierbei Fragen gestellt, die sich detailliert auf Spezifika von Projektkonzeption und -ablauf bezogen. Parallel dazu gab es Anmerkungen und Vorschläge für den weiteren Projektverlauf. So wurde zum Beispiel betont, dass häufig die Motivation einzelner Personen entscheidend sei, um Projekte voranzutreiben. In der Verwaltung herrschten dabei spezifische Dynamiken, die dazu führten, dass transformativen Kräften die

Unterstützung nach einigen Jahren auch wieder entzogen werden kann. Hierfür müsse im Rahmen des Formats ein geeigneter Umgang gefunden werden. Auch wurde darauf hingewiesen, dass Gruppen, die sich mit Transformationsprozessen beschäftigen und diese vorantreiben, häufig auf heftigen Gegenwind stoßen. Hier wäre z. B. angeraten, einen entsprechenden Workshop oder ein Coaching, wie damit umgegangen werden kann, für zukünftige Teilnehmende des Synergisten-Formates anzubieten.

Kleingruppenarbeit zur Formulierung der Auswahlkriterien

Nach einer kurzen Erläuterung zum weiteren Vorgehen teilten sich die Teilnehmenden in drei Kleingruppen auf. Zwei von diesen fanden vor Ort mit den Personen präsent in Berlin statt, die dritte umfasste alle Online-Teilnehmenden.

Jede der Kleingruppen befasste sich im Folgenden mit zwei vorgegebenen Kriterienschwerpunkten, zu denen sie konkrete inhaltliche Beschreibungen formulieren sowie über ebenfalls vorgegebene Bewertungsschemata (Ampel, Punkte, Ranking...) entscheiden sollten. Unterteilt werden sollten die Kriterien zudem in Muss- und Kann- sowie Ausschlusskriterien.

Die Ergebnisse der Kleingruppen wurden von der Online-Gruppe auf einem Mural gesammelt und von den Gruppen vor Ort auf Plakaten, die dem Mural entsprachen. Nach dem Workshop wurden alle Ergebnisse vom Projektteam auf dem Mural digitalisiert und dokumentiert.

Ergebnisse der Kleingruppen

Arbeitsgruppe 1

Diese Arbeitsgruppe umfasste die Online-Teilnehmenden und beschäftigte sich mit den Themenfeldern „Langfristigkeit“ und „Partizipation, Kooperation und Transdisziplinarität“.

	Langfristigkeit	Bewertungs- schema	Partizipation, Kooperation und Transdisziplinarität	Bewertungs- schema	
	Fortdauernde iterative Prozesse, mit (gewissem Maß an) Fehler- und Ergebnisoffenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • Ranking • "erfüllt"- "nicht erfüllt" • ... 	Aktive Prozessbeteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteur*innen (Zivilgesellschaft, Wirtschaft, öffentliche Hand, ...)	<ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • Ranking • "erfüllt"- "nicht erfüllt" • ... 	
<p>+</p> <p>Muss-Kriterien Diese Kriterien sollten auf jeden Fall für die Auswahl der Synergisten herangezogen werden.</p>	<p>Organisationale Narrative zur Langfristigkeit überprüfen (Fehlen wäre ein Ausschlusskriterium)</p> <p>Welches Mandat liegt vor? (mandatierte AkteurInnen, die die Handlungsmacht haben, Veränderungen in der "DNA" ihrer Organisation anzustoßen)</p> <p>Vorweis von Erfolgsbeispielen, insb. zum Nachweis der Nachhaltigkeit</p>	z. B. durch evidence mapping (qual. Interviews, Ergebnisse nachverfolgen)	<p>Kooperationspartner legen konkrete Kooperationsideen vor und bekennen sich dazu</p> <p>Offenheit für agile Lernprozesse</p> <p>Die Partner müssen bereit sein, ihr eigenes Wissen mit anderen Synergisten zu teilen.</p>	<p>Offenheit dafür, sich (psychologisch/ durch Beratungsangebote) unterstützen zu lassen oder bereits existierende Beratungsstrukturen (insb. im Hinblick auf Angriffe und deren Folgen)</p> <p>Kommune + X ergänzen durch X + Kommune (Kommune als Adressat eines transformativen Akteurs)</p> <p>Bei den Kooperationspartnern müssen ausreichend personelle Kapazitäten für Teilnahme während einjähriger Pilotphase (ca. 5 AT) vorhanden sein.</p>	<p>Seid ihr bereit, z.B. vier Mal im an einem Transformationsprogramm teilnehmen, um eure Transformationsfähigkeiten zu stärken?</p> <p>Messbar machen: z.B. durch artikuliere Bereitschaft (können/wollen) zur Teilnahme an regelmäßigen Umfragen zum Monitoring</p>
<p>∩</p> <p>Kann-Kriterien Diese Kriterien können Teil des Kriterienkatalogs sein.</p>	Offenheit für die Thematisierung der Schutznotwendigkeit transformativer Akteur:innen		Offenheit für die Thematisierung der Schutznotwendigkeit transformativer Akteur:innen		
<p>-</p> <p>Ausschlusskriterien Diese Kriterien führen zum Ausschluss der Kooperationen.</p>	Das Vorhaben ist ein punktuelles Ereignis.		<p>An dem Vorhaben ist kein Partner der öffentlichen Hand beteiligt.</p> <p>Es handelt sich nicht um Kooperationsvorhaben</p>		

Abbildung 2 Ergebnisse Arbeitsgruppe 1 (Quelle: nexus Institut)

Arbeitsgruppe 2

Diese Arbeitsgruppe traf sich vor Ort und beschäftigte sich mit den Themenfeldern „Handlungsanstoß in Richtung Strukturwandel“ und „Breitenwirkung“.

	Handlungsanstoß in Richtung Strukturwandel Fortdauernde iterative Prozesse, mit (gewissem Maß an) Fehler- und Ergebnisoffenheit	Bewertungs-schema <ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • Ranking • "erfüllt"- "nicht erfüllt" • ... 	Breitenwirkung Aktive Prozessbeteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteur*innen (Zivilgesellschaft, Wirtschaft, öffentliche Hand, ...)	Bewertungs-schema <ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • Ranking • "erfüllt"- "nicht erfüllt" • ...
Muss-Kriterien Diese Kriterien sollten auf jeden Fall für die Auswahl der Synergisten herangezogen werden.	Das Vorhaben hat ein erkennbar hohes Konfliktpotenzial und sucht bewusst Brückenbauer*innen bei/ in transformativen Polarisierungen. Eine qualitative Beschreibung der Ziele und der angestrebten Wirkungen liegt vor.		Projektergebnisse müssen (gut) kommunizierbar sein ("Küchenzuruf") Das Vorhaben muss auf andere Kontexte übertragbar sein. Breitenwirkung muss mitgedacht werden Andockbarkeit an bestehende Initiativen und Projekte, um tatsächlich Synergien vor Ort nutzen zu können	Kombination aus Ampel & Punkten 5 grüne Ampel -> go 1 rote Ampel -> Ausschluss Unterscheidung zwischen Kommunikation intern und extern: intern: Ampelsystem Für Externe: Punkte & qualitative Bewertung
Kann-Kriterien Diese Kriterien können Teil des Kriterienkatalogs sein.	Das Vorhaben hat ein Innovationspotenzial/ -gehalt. Sollte grundsätzlich übertragbar sein (Stadt <-> Land): <ul style="list-style-type: none"> • Setting • Learnings • Akteurskonstellation 	Zusatzkriterium, das Bewertung positiv beeinflusst	Projekte sollten strategische Vorgehensweise aufweisen, um gesamte Kommune erreichen zu können (z. B. im Bereich der Wärmeplanung, Verkehrswende, Industriegewende).	
Ausschlusskriterien Diese Kriterien führen zum Ausschluss der Kooperationen.	Ausschluss von politisch extremen Akteuren und Projektzielen			

Abbildung 3 Ergebnisse Arbeitsgruppe 2 (Quelle: nexus Institut)

Arbeitsgruppe 3

Diese Arbeitsgruppe traf sich ebenfalls vor Ort beim Workshop und beschäftigte sich mit den Themenfeldern „Handlungsanstoß in Richtung Strukturwandel“ und „Breitenwirkung“.

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Systemischer Ansatz</div> <p>Fortdauernde iterative Prozesse, mit (gewissem Maß an) Fehler- und Ergebnisoffenheit</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Bewertungs- schema</div> <ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • Ranking • "erfüllt"- "nicht erfüllt" • ... 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tiefgreifender Wandel</div> <p>Aktive Prozessbeteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteur*innen (Zivilgesellschaft, Wirtschaft, öffentliche Hand, ...)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Bewertungs- schema</div> <ul style="list-style-type: none"> • Punkte • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • Ranking • "erfüllt"- "nicht erfüllt" • ...
<div style="text-align: center; font-size: 24px; color: green;">+</div> <p>Muss-Kriterien Diese Kriterien sollten auf jeden Fall für die Auswahl der Synergisten herangezogen werden.</p>	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Multi-Stakeholder Ansatz: Bewusstsein über die verschiedenen Stakeholder, die betroffen sind, um diese in den Prozess mit einzubeziehen. Zeigt sich z. B. durch Vorhandensein von Stakeholderanalysen.</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Multi-Perspektiven Ansatz: Das Beleuchten der Thematik aus verschiedenen Perspektiven, auch solchen, die sich entgegenstehen oder Konfliktpotential bergen.</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Übertragungshilfen (Coaching): Bereitschaft eigene Ergebnisse u.ä. nicht nur zur Verfügung zu stellen, sondern auch Hilfestellung für andere zu leisten, diese zu übertragen und zu implementieren.</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; text-align: center;">Entwicklungsprozess treppauf statt von oben herab</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • "erfüllt" - "nicht erfüllt" 	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Wirkung in einen konkreten Versorgungsbereich: Um tiefgreifende Transformationen anzustoßen und nicht nur oberflächlich Kleinigkeiten zu verändern</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Verabschiedung von alten Mustern nicht nachhaltigen Verhaltens: Nicht nur Implementierung von Neuem, sondern auch beenden alter Prozesse. - Stichwort Exnovation</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px;">Umfeld-Analyse & Verständnis für Kräfte & Widerstände: Bewusstsein, dass Gegenwind zur Transformation wahrscheinlich ist. Und wie damit umgegangen werden kann.</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • "erfüllt" - "nicht erfüllt"
<div style="text-align: center; font-size: 24px; color: blue;">◡</div> <p>Kann-Kriterien Diese Kriterien können Teil des Kriterienkatalogs sein.</p>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Low Tech als Mindestangebot + Prinzip: Um Gefahr von Zugangsbeschränkungen durch hohen Technologisierungsgrad zu vermeiden und Funktionalität auch ohne viel Technologie zu gewährleisten.</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Offenlegung von Prozessen zur Aneignung durch Dritte, statt als internes Wissen unter Verschluss zu halten.</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;">Breit verankerte Strukturen, so dass Teilnahme, Mitarbeit, Projekte nicht mit einzelnen engagierten Personen steht und fällt. Oder personelle Änderungen zu Mangel an Ressourcen u.ä. führt.</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • "erfüllt" - "nicht erfüllt" 	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Low-Tech Strategien nutzen & weiterentwickeln: Nicht für alles ist KI oder andere high-tech Lösungen notwendig. Mehr auf die tatsächliche Wirkung fokussieren.</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;">Vorstellung von Wirkungsweisen & -zusammenhängen: Wissen wo man ansetzen muss, um Veränderung zu bewirken. Fokus auf Wirkung, nicht nur Innovation.</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampelsystem • Qualitative Bewertung mit Textkommentaren • "erfüllt" - "nicht erfüllt"
<div style="text-align: center; font-size: 24px; color: red;">-</div> <p>Ausschlusskriterien Diese Kriterien führen zum Ausschluss der Kooperationen.</p>	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">Zugangsbeschränkungen (finanziell, zeitlich, technisch...) durch Mangel an Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen.</div>		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">Nachhaltigkeit als Etikettenschwindel: Tiefgreifender Wandel führt nicht automatisch zu mehr Nachhaltigkeit (siehe KI).</div>	

Abbildung 4 Ergebnisse Arbeitsgruppe 3 (Quelle: nexu Institut)

Ausblick und Abschluss

Infolge der sehr engagierten Diskussionen - Dank an alle Teilnehmenden – und eines womöglich zu ambitionierten Programms, reichte die Zeit nicht mehr für eine abschließende Zusammenführung und Ergebnisdiskussion im Plenum. Es wurde vereinbart, dass die Ergebnisse vom Projektteam im Nachgang zusammengetragen werden und den Teilnehmenden zur Kommentierung zur Verfügung gestellt werden.