

Thementisch 7 Gute externe Beteiligung braucht eine gute interne Beteiligungskultur

Dr. Christine Dörner & Vanessa Watkins

Thesen zum Zusammenspiel von Bürgerbeteiligung und Change Management – am Beispiel Herrenberg

1. Externe Beteiligung erfordert interne Beteiligungskultur.

Eine nachhaltige Bürgerbeteiligung gelingt nur, wenn die Verwaltung selbst eine Kultur der Offenheit, Beteiligung und Veränderungsbereitschaft lebt.

2. Change Management ist die Voraussetzung für gute Bürgerbeteiligung.

Beteiligungsprozesse wirken nach innen: Sie fordern die Verwaltung heraus, sich selbst zu transformieren – strukturell, kulturell und im Führungsverhalten.

3. Visionen, Führung und Symbolkraft leiten den Wandel.

Eine klare Vision, engagierte Führungspersönlichkeiten und sichtbare Zeichen des Aufbruchs sind essenziell für die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit von Veränderung.

4. Veränderung gelingt nicht von heute auf morgen – sie ist ein langfristiger Lern- und Vertrauensprozess.

Herrenbergs Entwicklung zur Mitmachstadt zeigt: Wandel braucht Geduld, Ausdauer und stetige Reflexion – besonders in der Verwaltungskultur.

5. Verwaltung kann durch Beteiligung agiler, jünger und vielfältiger werden.

Der gezielte Kulturwandel in Herrenberg ermöglichte flachere Hierarchien, mehr Frauen in Führungsrollen, einen Generationenwechsel und experimentierfreudige Formate.

6. „Champions“ und „Sponsor*innen“ beschleunigen Transformation.

Wandel wird durch Vorbilder auf allen Ebenen getragen: durch politisch legitimierte Führung, aber auch durch engagierte Mitarbeitende, die neue Wege sichtbar machen.

7. Lernen, Feedback und Kommunikation sind Motoren der Veränderung.

Formate wie Peer-Feedback, digitale Lernwelten, interne Podcasts oder Beteiligungstrainings fördern eine lernende Organisation – und machen Wandel anschlussfähig.

8. Change Management ist mehr als Prozessoptimierung.

Auch wenn Prozessoptimierung ein wichtiger Einstieg ist – echte Transformation entsteht erst, wenn auch Haltungen, Werte und Verhalten mitverändert werden.

9. Strukturen müssen Beteiligung ermöglichen und absichern.

Standards, Routinen und institutionalisierte Schnittstellen zwischen Beteiligung, Kommunikation und Projektmanagement sorgen für Kontinuität im Wandel.

10. Beteiligung als gelebte Praxis braucht Raum, Anerkennung und Wiederholung.

Reflexionsformate, interne Plattformen, regelmäßiges Feedback und sichtbare Wertschätzung verankern Beteiligung im Alltag – nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall.

Literaturtipp: Eine ausführliche Analyse vom Zusammenspiel von Bürgerbeteiligung & Changemanagement mit vielen praktischen & lebensnahen Beispielen finden Sie im nächsten Kursbuch Bürgerbeteiligung (Erscheinungsdatum 2025)

Thementisch 7
Gute externe Beteiligung braucht gute interne Beteiligungskultur

Flow

- der Flow beginnt mit dem Lead
- Struktur unterstützt Flow
- Neue Führungskraft mit klarem Willen zu Beginn
- Als Mitstreitende gewonnen wurden

Akteur: innen + Führung

- Verwaltungsspitze - OB - ist zentral
- Externe Unterstützung für OE + PE
- "Der weiße Hund" der neue Hauptamtsleiter
- Das Bürgerbeteiligungsteam
- Mutige Entscheidungen der Führungsebene

Herausforderungen

1. Aufbruchphase - ich will was Neues? - Gehör finden
2. Pionierphase ausprobieren, low hanging fruits
3. Externe Begleitung
4. "Depression" der Führungsspitze -> Reflexion
5. Raus aus Depression + Neuer Aufbruch: Professionalisierung
6. Die Kultur der Beteiligung lebendig halten
7. Entscheidend: die Führungsspitze

Prozess

- neuer Bürgermeister + weitere personelle Veränderungen
- Unterstützung von Außen!
- alle beteiligen: Workshops, runde Tische...
- Ausdauer wurde an den Tag gelegt
- Alle aus dem Haus (Verwaltung) in Bewegung gebracht
- Alle intern beteiligt
- Der gute Slogan
- Ressourcen (250.000 €)