

**HANDBUCH**

**FÜR KOMPLEXITÄTS-**

**WERKZEUGE**

**LASSEN SIE UNS**

**KOMPLEXE**

**HERAUSFORDERUNGEN**

**ANGEHEN**



public: START



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Erasmus Plus KA2

Projektnummer: 2021-1-DE02-KA220-VET-000029864

Projekttitel: Public Entrepreneurship as a Response to Complex Challenges



# INHALTS- VERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	2
SCHAUPLATZ DES GESCHEHENS	3
ARBEITSBUCH: VORWÄRTSKOMMEN IM UMGANG MIT MIT KOMPLEXEN HERAUSFORDERUNGEN	5
PUBLIC:START COMPLEXITY TOOL	23

# EINFÜHRUNG

Dieses Handbuch ist ein Kompendium zur public:START-Website, die öffentliche Bedienstete und damit verbundene Einrichtungen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen in ihren lokalen Regionen und Gemeinden unterstützt. public:START ist ein Erasmus-Programm der EU, das darauf abzielt, öffentliches Unternehmertum („Public Entrepreneurship“) als Mittel zur Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels und der damit verbundenen Herausforderungen zu fördern.

Das public:START Complexity Tool ist ein Schlüsselement dieser Initiative. Nach einer kurzen Einführung über das Was und Warum dieses Tools folgt ein Arbeitsbuch, das denjenigen helfen soll, die in ihren Teams strukturelle Veränderungen einleiten wollen, um komplexe Herausforderungen in einem ersten Schritt wirksam anzugehen. Das Handbuch bietet dann einen Überblick über das Complexity Tool und gibt eine kurze Einführung in die verschiedenen Aspekte. Noch in der Entwicklung befindet sich ein kurzer Leitfaden für Ausbilder und Berufsbildungseinrichtungen, die die Lernelemente in ihre Programme aufnehmen wollen, der dem Handbuch später hinzugefügt werden soll.

Wir hoffen, dass das public:START Complexity Tool Sie und auch andere öffentliche Einrichtungen dazu inspirieren wird, sich auf den Weg zu machen, um in der dynamischen und komplexen Welt von heute fit für ihre Aufgaben zu werden.

Die Projektpartner von public:START sind:



# SCHAUPLATZ

Vom öffentlichen Sektor wird erwartet, dass er zuverlässig und berechenbar ist und allen Bürge\*innen gleichermaßen dient. Zu diesem Zweck sind Verwaltungssysteme, die Abteilungen, Dienste, Verfahren und Richtlinien umfassen, mit klaren hierarchischen Strukturen eingerichtet. Feste Regeln sollen Einheitlichkeit und Transparenz bieten. Diese Verwaltungssysteme funktionieren gut für viele alltägliche Prozesse, sind aber nicht in der Lage, komplexe gesellschaftliche Probleme zu lösen, die in unserer Gesellschaft zunehmend dominieren. Abteilungen, hierarchische Positionen, Rollen und Protokolle sind auf spezifische Probleme und Formen der Leistungserbringung ausgerichtet. Sie erfüllen aber nicht die dynamischen Anforderungen von Herausforderungen wie:

Armut, Klimawandel, Ernährungsunsicherheit, Rechte von Flüchtlingen, Risiken neuer Pandemien, Gesundheitsinfrastruktur, Diskriminierung der LGBTQ+-Community, Rassismus, Gleichstellung der Geschlechter, Cybersicherheit, Korruption, organisierte und extremistische Kriminalität.

Es sind neue Ansätze erforderlich. Die oben genannten Probleme gehören zu einer anderen Kategorie. Sie sind komplex, mit anderen Problemen verwoben und spielen sich oft auf verschiedenen Systemebenen ab. Sie umfassen auch verschiedene Parteien mit unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen über die Probleme und deren beste Lösung.

Das Verständnis von Komplexität, die Entwicklung von Instrumenten für Systeminnovation und die Ausbildung neuer Kompetenzen für öffentliche Bedienstete sind von entscheidender Bedeutung. Die public:START-Website bietet zwei komplementäre Ansätze für diejenigen, die mit komplexen Themen konfrontiert sind: Lerneinheiten zu den verschiedenen Aspekten des Umgangs mit komplexen Herausforderungen und praktische Beispiele aus verschiedenen europäischen Kommunen, wie sie mit komplexen Herausforderungen umgehen.

Diese beiden Ansätze ermöglichen es den einzelnen Fachleuten, bei Bedarf Einblicke, praktische Werkzeuge und Beispiele für verschiedene Phasen zu erhalten, als Werkzeug für die Arbeit am Arbeitsplatz, oder um systematisch alle Aspekte im Zusammenhang mit der Navigation komplexer Herausforderungen zu bearbeiten.

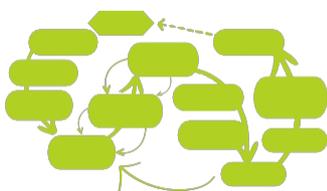
Darüber hinaus bieten wir in diesem Handbuch eine zusätzliche Ressource, ein Arbeitsbuch, für diejenigen im öffentlichen Dienst, die tiefgreifende systemische Veränderungen in ihrer Abteilung oder ihrem Team einleiten wollen, um komplexe Herausforderungen bewältigen zu können. Dazu gehört es, die derzeitige Praxis zu untersuchen, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen, förderliche Voraussetzungen zu prüfen und neu zu schaffen, um neue Arbeitsweisen zu ermöglichen, usw.

In diesem Handbuch finden Sie die folgenden Informationen:



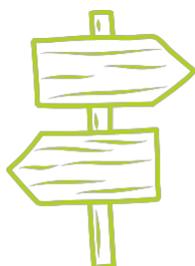
### **Arbeitsbuch: Vorwärtkommen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen**

Ein praktisches Arbeitsbuch für die systematische Arbeit mit anderen / ihrem Team anhand eines spezifischen Pilotprojekts / Problems, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und Veränderungen zu initiieren.



### **Das Komplexitätswerkzeug**

Einführung in das Complexity Tool, das Ihnen hilft, Schritt für Schritt die Dynamik komplexer Themen zu verstehen und Ihre Kompetenzen im Umgang mit solchen Themen zu verbessern.



### **Ein Leitfaden für Berufsbildner und Ausbilder (noch in Entwicklung)**

Vorschläge, wie die Lernkomponenten des Complexity Tools in Weiterbildungs- und Ausbildungsprogramme integriert werden können.



# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

Dieses Arbeitsbuch soll Kommunen und andere öffentliche Einrichtungen dabei unterstützen, neue Arbeitsweisen zu entwickeln, die erforderlich sind, um komplexe Herausforderungen, die eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren erfordern, wirksam zu bewältigen. Dies erfordert einen grundlegenden Wandel in unserer Arbeitsweise: in Bezug auf Wettbewerb, Zusammenarbeit, die Rollen von Regierung, Wirtschaft, Bürgern und Zivilgesellschaft als Ganzes und somit auch in Bezug auf die Art und Weise, wie wir Entscheidungen treffen, uns organisieren und die für diese Veränderungen erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen. Große Veränderungen geschehen nicht über Nacht, sondern sind Prozesse. Dieses Arbeitsbuch ist ein Instrument, das diesen Wandel erleichtern soll.

Das Arbeitsbuch nutzt das Konzept des "Innovation Workplace" (IWP), um einen (bildlichen oder physischen) Raum zu schaffen, in dem lokale Akteure zusammenkommen, um gemeinsam zu lernen. Dieses Arbeitsbuch kann Ihnen helfen, einen Innovationsraum zu schaffen, der zu Ihrem Kontext passt.

Das Arbeitsbuch bietet die Möglichkeit, systematisch einen neuen Ansatz mit Fragen zu erarbeiten, um die Kernthemen zu ermitteln, wer zu welchen Aspekten einbezogen werden muss, welche Rollen die beteiligten Akteure spielen, welche Kompetenzen erforderlich sind, wie gemeinsame Projekte finanziert werden können usw.

**Wählen Sie zu Beginn ein bestimmtes Projekt oder Thema aus**, damit Sie genau wissen, was sich wie ändern muss.

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

## TEIL 1 - Extern

Komplexe Themen spielen sich in der Gesellschaft ab. Was ist wichtig und wen brauchen Sie vor Ort? Betrachten Sie die notwendigen Bedingungen jenseits der Organisation...

Für Ihr spezifisches Projekt oder Thema,

---

Beantworten Sie die folgenden Fragen, am besten mit den zuständigen Kolleg\*innen und Entscheidungsträger\*innen.

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 1 - EXTERN

Welche externen Partner brauchen wir und warum sollten sie teilnehmen?

Kommunale Interessen:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Partner 1: Interessen:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Partner 2: Interessen  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

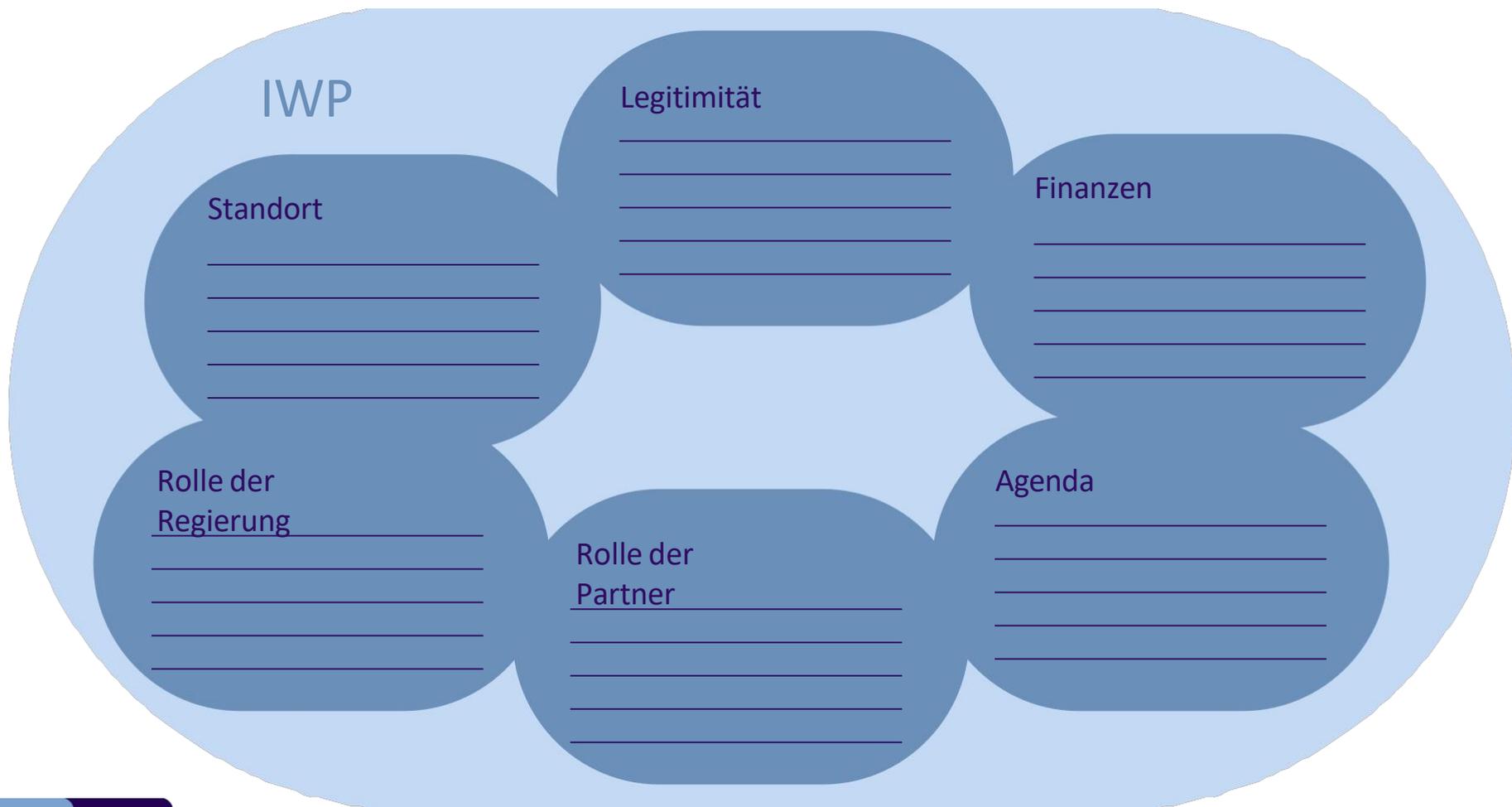
Partner 3: Interessen:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 1 - EXTERN

Innovation Workplace (IWP) zur Unterstützung von Kooperationen:



# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 1 - EXTERN

Welche Kompetenzen sind erforderlich, um in Ihrem Innovation Workplace kollektive Ergebnisse zu erzielen? Was fehlt noch?

Kompetenzen	Vorhanden?	Kommentare

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir

TEIL 1 - EXTERN

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 1 - EXTERN

Umgang mit Risiken: wie kann verhindert werden, dass etwas schiefgeht?



# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 1 - EXTERN

Governance schafft gemeinsame Ziele, Eigenverantwortung und Ergebnisse



# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

## TEIL 2 - Intern

Die Bewältigung komplexer Probleme erfordert Veränderungen innerhalb Ihrer Organisation und anderer öffentlicher Einrichtungen

Was ist wichtig und was muss in Ihrer Organisation getan werden?

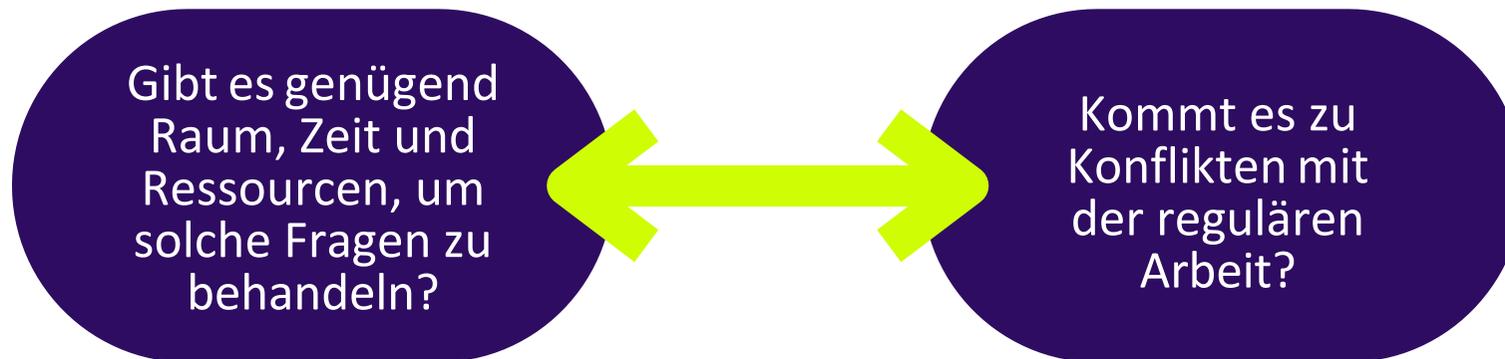
Überprüfen Sie Ihre eigene Organisation, um den folgenden Abschnitt zu beantworten...

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 2 - INTERN

Wie sieht es Ihrer Meinung nach in der Gemeinde/Ihrer Organisation aus, wenn es darum geht, wichtige gesellschaftliche Herausforderungen wirksam anzugehen?



Bemerkung:

---

---

---

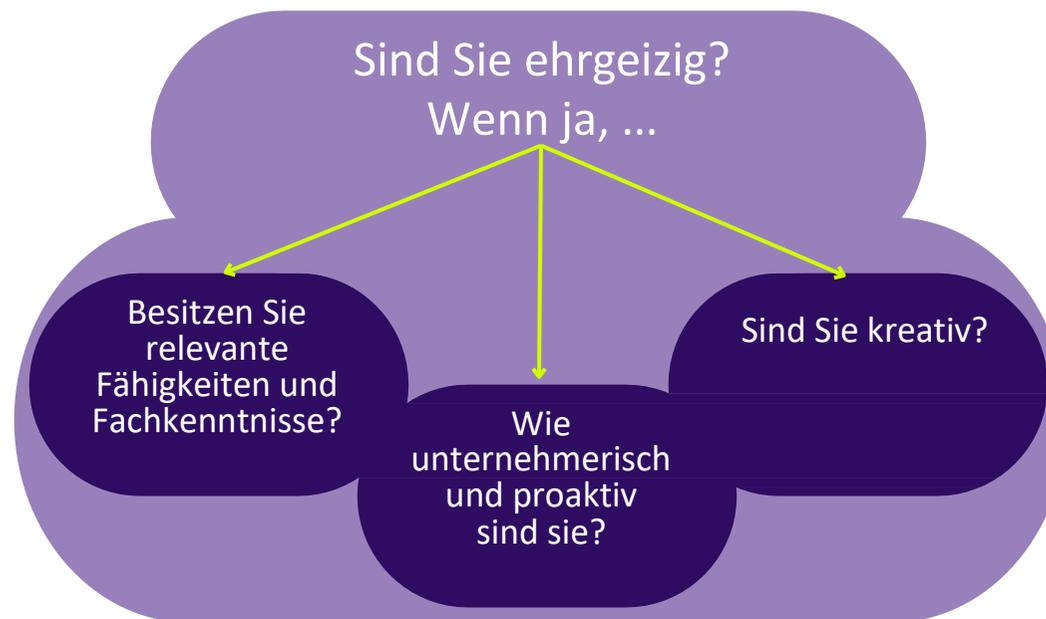
---

---

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

Wie sieht es Ihrer Meinung nach in der Gemeinde/Ihrer Organisation aus, wenn es darum geht, wichtige gesellschaftliche Herausforderungen wirksam anzugehen?



Bemerkung:

---

---

---

---

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 2 - INTERN

Wie sieht es Ihrer Meinung nach in der Gemeinde/Ihrer Organisation aus, wenn es darum geht, wichtige gesellschaftliche Herausforderungen wirksam anzugehen?



Bemerkung:

---

---

---

---

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 2 - INTERN

Wie sieht es Ihrer Meinung nach in der Gemeinde/Ihrer Organisation aus, wenn es darum geht, wichtige gesellschaftliche Herausforderungen wirksam anzugehen?

Erste Ideen, was sich verändern könnte in Bezug auf...

Interne Organisation:

Prioritäten bei den Ressourcen:

???

Mandat und Verantwortlichkeiten:

Aufbau von Kapazitäten:

???

Bemerkung:

---

---

---

---

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

## TEIL 3 - Selbst

Überlegungen und Voraussetzungen, die die Fachleute in Ihrer.

Was muss sich ändern, damit Sie sich gemeinsam mit anderen an der Bewältigung  
gesellschaftlicher Herausforderungen beteiligen können...

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 3 -  
SELBST

Was ist erforderlich, um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen in Angriff zu nehmen?

Wie können die Dinge anders gemacht werden?

**Haben Sie den Platz, die Zeit und das Budget, um solche Fragen wirklich anzugehen?  
Kommt es zu Konflikten mit Ihrer regulären Arbeit?**

# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 3 -  
SELBST

Was ist erforderlich, um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen in Angriff zu nehmen?



# VORBEDINGUNGEN

Die kommunalen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Wie werden wir sie bewältigen?

TEIL 3 -  
SELBST

Was ist erforderlich, um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen in Angriff zu nehmen?

**Fühlen Sie sich befähigt  
und haben Sie die  
Autorität zu handeln?**

Welche Maßnahmen sind erforderlich?

**Rechnen Sie mit  
Spannungen mit  
anderen in der  
Organisation?**

Welche Bedenken haben Sie?

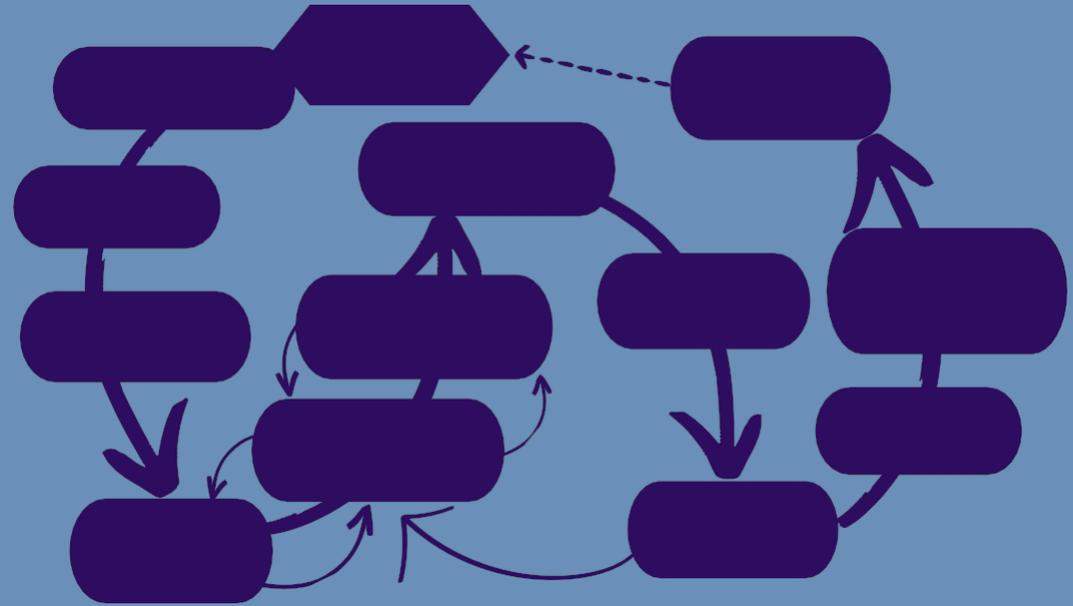
# ARBEITSBUCH:

FORTSCHRITTE BEI DER

BEWÄLTIGUNG

KOMPLEXER

HERAUSFORDERUNGEN



Autoren: Anu Manickam & Karel van Berkel  
Forschungsgruppe: Region2Region &  
Professur für Nachhaltiges Kooperatives Unternehmertum,  
Hanze University of Applied Sciences



Nachstehend finden Sie eine kurze Erläuterung zu jedem der 12 Schwerpunkte und die Links zu den entsprechenden Webseiten.

## **1** **Bewusstsein für sich verändernde Rahmenbedingungen und versagende Systeme**

Den Kontext eines Problems zu verstehen, ist wichtiger als oft angenommen. Einer der Faktoren, denen wir uns bewusst sein müssen, ist die Art und Weise, wie wir Probleme betrachten. Oft wird unsere Sichtweise durch vorherrschende Paradigmen bestimmt. Dies kann kollektiv, gemeinschaftlich oder individuell sein. Auch unsere Arbeitsweise und der Umgang mit Problemen werden von Strukturen und Prozessen geprägt, d. h. von Systemen, die durch solche Paradigmen geformt werden. Neue Entwicklungen können dazu führen, dass die derzeitigen Systeme unzureichend werden. Das Verständnis des neuen Kontextes ist entscheidend.

## **2** **Bewusstsein für Komplexität der Herausforderungen**

Es ist auch wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass die Zerlegung komplexer Probleme in kleinere, besser handhabbare Teile, um einfache Lösungen zu finden, bei komplexen Herausforderungen nicht funktioniert. Der Hauptgrund dafür ist, dass solche Herausforderungen immer mit anderen komplexen Problemen und deren Wahrnehmung zusammenhängen. Komplexe Probleme sollten daher nicht vereinfacht, sondern in Angriff genommen werden.

## **3** **Einbindung einer Vielzahl von Interessengruppen im Zusammenhang mit komplexen Herausforderungen**

Komplexe Probleme lassen sich nicht durch die Festlegung von Protokollen oder durch Spezialisten in einem bestimmten Fachgebiet oder durch eine Abteilung einer Regierung ohne die Hilfe anderer lösen. Denken Sie zum Beispiel an den Klimawandel, den Drogenhandel oder die wachsende Kluft zwischen armen und reichen Einwohnern. Bei solchen Themen ist es wichtig, interdisziplinär und ressort-

und organisationsübergreifend zu untersuchen, welche Parteien zur Entwicklung der besten Strategien und zur Erzielung wirksamer Ergebnisse beitragen können. Die unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Parteien erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Ansatzes.

**4**

## **Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Herausforderung und ihrer Komplexität**

Die verschiedenen Interessengruppen, die an der Lösung einer komplexen Aufgabe beteiligt sind, bringen auch unterschiedliche Vorstellungen darüber mit, was das Problem ist und wie es gelöst werden sollte. Dies kann zu großer Verwirrung führen, wenn nicht ausreichend darauf geachtet wird, das Problem so zu formulieren, dass alle zustimmen können. Dieser "kollektive Ansatz der Sinnfindung" erfordert oft viel Zeit und umfangreiche Verfahren, damit die Interessen und das Fachwissen aller Beteiligten gehört und berücksichtigt werden können.

**5**

## **Erstellung eines umfassenden Bildes der Herausforderung, einschließlich des Kontexts, der damit verbundenen Themen, Akteure, Prozesse, Triebkräfte usw.**

Komplexität ist schwieriger zu beschreiben als in Zeichnungen zu erfassen. In "reichhaltigen Bildern" schaffen Sie eine reichhaltigere Realität der Vielfalt der Beteiligten, ihrer Interessen, Perspektiven und Anliegen und werden ihnen somit gerecht. Darüber hinaus können "reichhaltige Bilder" neue Entwicklungen, sich verändernde Kontexte, fragmentierte und unzureichende Ansätze usw. erfassen. Sie bieten auch Einblicke in aktuelle und potenzielle Interaktionsmuster.

**6**

## **Verbindung zu neuem Wissen, Ressourcen, Menschen usw., die bei der Bewältigung der Herausforderung helfen könnten**

Stakeholder denken und handeln aus ihrer eigenen Realität, ihrer eigenen "Blase" heraus. Durch den Dialog und die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, die in anderen "Blasen" leben, stoßen sie auf neues Wissen, Ressourcen, Erfahrungen, Netzwerke und Lösungen. Dies wird zu einer kollektiven Entdeckungsreise, bei der nicht nur die einzelnen Akteure beginnen, die Dinge anders zu sehen, sondern auch gemeinsam neue Perspektiven und Interaktionsmuster entwickeln.



## **Gestaltung der gewünschten Zukunft und Wahl der nächsten Schritte (Interventionen)**

Verschiedene Interessengruppen haben unterschiedliche Annahmen darüber, wie die Zukunft aussehen könnte. Die Erfassung verschiedener Zukunftsszenarien bietet die Möglichkeit, Dialoge zu führen über erwünschte und unerwünschte Zukunftsszenarien. Es ist auch wichtig, Katastrophenszenarien zu entwerfen, die zeigen, wie aktuelle Probleme eskalieren könnten. Dies wiederum kann aufzeigen, welche Verhaltensweisen eine zum Scheitern verurteilte Zukunft verursachen könnten. Das Verständnis möglicher Wege zu verschiedenen Szenarien kann uns helfen zu bestimmen, welche Verhaltensweisen und nächsten Schritte zu einer hoffnungsvolleren Zukunft führen könnten.



## **Beginn kleiner Experimente oder Veränderungen**

Kleine, lokal begrenzte Experimente sind einfach durchzuführen und bieten größere Erfolgchancen. Jeder neue Erfolg trägt zur Motivation und Beteiligung anderer bei. Die Gestaltung von Systemveränderungen ist schwierig, und große Umstellungen oder Programme, die zentral verwaltet werden, haben in der Regel keinen Erfolg. Sie sind teuer, rufen Widerstand hervor und nehmen wenig Rücksicht auf die Realität unvorhersehbarer Ereignisse und auf die Vielfalt der Beteiligten. Kleine Experimente lassen sich leicht durchführen und anpassen. Es ist wichtig, mehrere Experimente in verschiedenen Bereichen und an verschiedenen Orten durchzuführen.

# 9

## Überprüfung der Auswirkungen des Experiments/der Veränderung

Um den Systemwandel zu verstehen, sind verschiedene Leistungsindikatoren erforderlich. Dazu gehören Indikatoren, die Aufschluss darüber geben, welche Interventionen ein Problem verbessern oder verschlechtern und ob es strukturelle Verbesserungen und damit auch mehr Resilienz gibt. Dabei geht es darum, Veränderungen in den Werten, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Beteiligten abzubilden.

# 10

## Beschleunigung erfolgreicher Strategien

Auf erfolgreichen Interventionen aufzubauen, die Systeme zweckmäßiger machen, bedeutet, mit den Willigen zu arbeiten und sich auf das breitere Gemeinwohl zu konzentrieren. Dies bedeutet, dass man an den gewünschten Zukunftsperspektiven und Zielen festhalten und diese kommunizieren muss. Außerdem muss sichergestellt werden, dass die Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen ein kontinuierlicher Prozess ist. Die Anerkennung und Erleichterung von Bottom-up-Initiativen ist ebenfalls von wesentlicher Bedeutung.

# 11

## Identifizierung systemischer Veränderungen (Veränderungen des Spielfelds, der "Spielregeln", der Akteure, der Interaktionen, der Routinen)

Es ist wichtig zu überprüfen und sichtbar zu machen, was sich verändert und verändert hat. Dazu gehören Veränderungen von Systemnormen, Strukturen, Interaktionen, vorherrschenden Ansichten und Akteuren usw. Deutliche Veränderungen im Spielfeld und bei den Spielregeln. Dies bedeutet, zu verstehen, welche Verhaltensweisen und Veränderungen dazu beigetragen haben, komplexe Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

# 12

## den Grad der Auflösung der komplexen Herausforderung deutlich machen

Die Verbreitung und Kommunikation erfolgreicher Veränderungsstrategien sind der Beginn eines umfassenderen systemischen Wandels. Was hat diesen Wandel möglich gemacht? Welche neuen Akteure wurden einbezogen? Welche neuen Regeln der Interaktion wurden angenommen? Was waren wichtige Denk- und Verhaltensänderungen? Wie nehmen die Beteiligten ihre Rolle und die Ergebnisse der Veränderungen wahr?



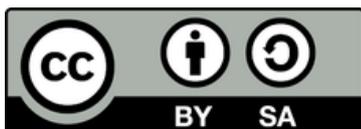
**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Erasmus Plus KA2

Projektnummer: 2021-1-DE02-KA220-VET-000029864

Projekttitel: Public Entrepreneurship as a Response to Complex Challenges



# KOMPLEXITÄTS- HANDBUCH



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

public:START

