

Alle sprechen von Bürokratieabbau – wir sprechen von Wirkung

Fünf Thesen, warum Kommunen
Wirkungsorientierung jetzt brauchen,
um handlungsfähiger zu sein

SUMMARY

Für wen ist dieses Papier?

Dieses Papier richtet sich an alle, die kommunale Entwicklung politisch oder administrativ steuern – in Verwaltungen, Räten sowie auf Landes- und Bundesebene, wo die Rahmenbedingungen für kommunales Handeln gesetzt werden.

Warum braucht es dieses Papier?

Knappe Ressourcen, steigende Erwartungen, zusätzliche Aufgabenlast, wenig Vertrauen in staatliches Handeln: Kommunen stehen massiv unter Druck. Gleichzeitig wird auf Bundes- und Landesebene intensiv über Staatsmodernisierung und Bürokratieabbau diskutiert – oft, ohne die kommunale Perspektive mitzudenken. Dabei entscheidet sich genau hier, ob Politik wirkt.

Mit diesem Papier schlagen wir Wirkungsorientierung als einen Ansatz vor, der Kommunen gerade jetzt helfen kann. Wir verstehen Wirkungsorientierung dabei nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als **Steuerungsrahmen für das, was ohnehin zu tun ist**. Wirkungsorientierung kann einen wichtigen Beitrag leisten, damit Kommunen in der aktuellen Ausgangslage überhaupt handlungsfähig bleiben. Außerdem kann sie dabei helfen, die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und der Gesellschaft vor Ort neu auszurichten. Dabei geht es nicht nur darum, effizienter zu arbeiten, sondern um eine **neue Qualität kommunaler Steuerung, die unsere Demokratie durch überzeugende Ergebnisse und neue Prozessqualität stärkt**.

Klar ist: Kommunen sind abhängig von Ländern und Bund. Sie brauchen bessere Rahmenbedingungen und ein verändertes Zusammenspiel der Ebenen. Gleichzeitig haben Kommunen unter den aktuellen Bedingungen die Möglichkeit, ihr Handeln wirkungsorientiert weiterzuentwickeln. Genau darauf fokussiert sich dieses Papier.

Was verstehen wir unter Wirkungsorientierung?

Wirkungsorientierung bedeutet, folgende Frage in den Fokus zu nehmen: **Welche Wirkungen wollen wir erzielen – und wie können wir die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie eintreten?** Dabei geht es nicht darum, sich in den technischen Details von Kennzahlen, Wirkungsmessungen und Evaluationen zu verlieren. Vielmehr soll kommunales Handeln – von der Kommunalpolitik bis zur Verwaltung – an Zielen und gewünschten Wirkungen ausgerichtet werden. Das gilt für freiwillige sowie pflichtige Aufgaben – aber auch für den Einsatz von Personal, und das Zusammenspiel mit lokalen Netzwerken, Trägerstrukturen und Ehrenamt.

Wirkungsorientierung darf jedoch nicht zur Steuerungsillusion werden: Sie löst nicht das Problem knapper Haushalte. Sie kann allerdings dazu beitragen, Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Wirkungsorientierung kann keine Wirkungen garantieren, aber als Praxis des Lernens und der Reflexion erhöht sie die Wahrscheinlichkeit, dass Wirkungen eintreten.

5 Thesen: Ein frischer Blick auf Wirkungsorientierung in Kommunen

- 1. Nutzt Wirkungsorientierung als Steuerungsrahmen – für eine handlungsfähigere Verwaltung und eine lebendige Demokratie vor Ort.**
- 2. Verankert Wirkungsorientierung im Alltag – und übersetzt Strategie in konkrete Entscheidungen, Prozesse und Strukturen.**
- 3. Verändert die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und der Gesellschaft vor Ort, denn Wirkung entsteht nur im Zusammenspiel.**
- 4. Geht mit Daten pragmatisch und dialogisch um. Es geht weniger um die perfekte Kennzahl, sondern um Reflexion und strategische Ableitungen.**
- 5. Fangt an – Wirkungsorientierung ist ein Veränderungsprozess, der auch mit kleinen Schritten starten kann.**

Mit diesem Papier möchten wir Sie ermutigen, kommunale Steuerung wirkungsorientiert anzugehen – als verantwortliche Person in Ihrer Kommune oder als Rahmengeber*in auf Landes- und Bundesebene.

Mitautor*innen:

Das Papier wurde in einem kollaborativen Prozess erarbeitet von:

Gudrun Burhorn (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)), Isabel Glaser (Stadt Göppingen, Stabsstelle des Oberbürgermeisters), Andreas Grau (Bertelsmann Stiftung), Benedikt Göller (DigitalService des Bundes, Experte Wirkungsorientierung), Marc Groß (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)), Atussa Hamid (PHINEO Public), Christian Huesmann (Bertelsmann Stiftung), Robert Kampik (Re:Form, Co-Initiator), Dörte Kirschnick (Senator für Finanzen Bremen, Stabsstelle Digitalisierung und Veränderungsmanagement im Finanzwesen), Martin Klingst (Hertie School, Geschäftsführer Netzwerk #Handlungsfähige Kommunen), Laura Kromminga, Peter Kurz (Oberbürgermeister Stadt Mannheim a.D., Senior Fellow Re:Form), Anne Jehle (Stadt Göppingen, Stabsstelle des Oberbürgermeisters), Alex Maier (Stadt Göppingen, Oberbürgermeister), Petra Ringmann (Stadt Wolfsburg, Referatsleitung Strategisches Bildungsmanagement), Dr. Henrik Scheller (Deutsches Institut für Urbanistik Forschungsbereich Infrastruktur, Wirtschaft und Finanzen, Teamleiter Wirtschaft, Finanzen und Nachhaltigkeitsindikatorik), Arne Schneider (Freie und Hansestadt Hamburg, Haushaltsdirektor), Annalena Schmidt-Faber (Re:Form, ProjectTogether), Tiaji Sio (Re:Form, ProjectTogether), Kai Unzicker (Bertelsmann Stiftung)

Unter der inhaltlichen Federführung von PHINEO Public:

Kerstin Großbröhmer, Jennifer Hansen, Dr. Julia Nast, Redaktion: Anna Scheibe

THESE 1

Nutzt Wirkungsorientierung als Steuerungsrahmen – für eine handlungsfähigere Verwaltung und eine lebendige Demokratie vor Ort.

Studien zur Qualität staatlichen Handelns zeigen: Politisches Vertrauen entsteht dort, wo staatliche Leistungen als verlässlich, wirksam und nachvollziehbar erlebt werden.¹ Die kommunale Ebene birgt großes Potential, denn hier erleben Bürger*innen unmittelbar, wie der Staat arbeitet, und wie leistungsfähig er ist. Gleichzeitig ist das eine anspruchsvolle Aufgabe – nicht zuletzt angesichts knapper Haushaltsmittel und steigendem Priorisierungsdruck. Dabei stehen zunehmend nicht nur freiwillige, sondern auch Pflichtaufgaben im Fokus, bei denen nicht das „Ob“, sondern nur das „Wie“ diskutiert wird.

Wirkungsorientierung kann vor dieser Ausgangslage dazu beitragen, kommunale Steuerung bewusster zu gestalten und Vertrauen in die Demokratie zurückzugewinnen.

¹ Siehe bspw. Heider, Bastian (2025): „Antidemokratische Wahlerfolge im ungleichen Deutschland“ (Friedrich-Ebert-Stiftung) oder Forschungsverbund ZSH Halle / Uni Jena / GESIS (2023/24): „Deutschland-Monitor – Gleichwertige Lebensverhältnisse sind wichtiger Faktor für Demokratiezufriedenheit“, gefördert vom Bundesbeauftragten für Ostdeutschland.

Dabei ist die Debatte um Wirkungsorientierung als Steuerungsansatz staatlichen Handelns, wie beispielweise im Neuen Steuerungsmodell diskutiert, nicht neu. Uns geht es an dieser Stelle aber nicht um eine Neuauflage alter Instrumente mit bekannten Schwächen: etwa eine Überbetonung der Wirkungsmessung, mehr Controlling und Dokumentationsinstrumenten oder einem starken Fokus auf entpolitisiertes Management.

Vielmehr sehen wir Potential darin, Wirkungsorientierung als gemeinsamen Steuerungsrahmen für das Zusammenwirken von Politik, Verwaltung und Gesellschaft vor Ort zu verstehen. So kann sie die kommunale Handlungsfähigkeit stärken und auf zwei Wegen dazu beitragen, Vertrauen in politisches und staatliches Handeln zu stärken:

Erstens durch überzeugendere Ergebnisse dank klarerer Orientierung und bewusster Priorisierung. Wirkungsorientierung rückt die Frage in den Mittelpunkt: **Welchen konkreten Unterschied soll öffentliches Handeln für Bürger*innen machen?** Dabei kann Wirkungsorientierung keine Lösung für knappe Haushalte bieten. Doch sie hilft angesichts herausfordernder Finanzlagen, bewusster zu priorisieren, Entscheidungen klarer zu treffen und Synergien ressortübergreifend mit Blick auf Wirkungen zu nutzen.

Priorisierung bleibt dabei kein rein fachlicher Akt, sondern eine politische Entscheidung. **Wirkungsorientierung** schafft hierfür jedoch eine strukturierte Grundlage: Sie **macht Alternativen vergleichbar, legt implizite Annahmen offen und hilft, die Konsequenzen von Entscheidungen besser abzuschätzen**. So können öffentliche Mittel zielgerichteter eingesetzt werden. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Maßnahmen tatsächlich zu den gewünschten gesellschaftlichen Verbesserungen beitragen – nicht als Garantie für „richtige“ Entscheidungen, sondern als Beitrag zu reflektiertem und lernfähigerem Verwaltungshandeln.

Zweitens durch höhere Transparenz und bessere Nachvollziehbarkeit von Prozessen. **Wirkungsorientierung ermöglicht es, Zielkonflikte sicht- und bearbeitbar zu machen**. Unterschiedliche Akteure betrachten denselben Sachverhalt aus verschiedenen Rollen, Logiken und Risikoeinschätzungen. Wirkungsorientierung löst diese Spannungen nicht technokratisch auf, sondern legt sie offen. Damit schafft sie eine **Grundlage für transparente Priorisierung und bewusste Aushandlung**. So stärkt sie die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sowie die demokratische Qualität kommunaler Steuerung. Kommunen werden so zu Orten, an denen sichtbar wird, wie staatliches Handeln unter herausfordernden Bedingungen gelingen kann: durch klare Zielorientierung, transparente Priorisierung und einen bewussten Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen und Zielkonflikten.

Auf diesen beiden Wegen kann Wirkungsorientierung dazu beitragen, Vertrauen in politisches und staatliches Handeln zu stärken.

Einladung zu einer neuen Perspektive

Nicht: „Wie verbessere ich unser Controlling?“

Sondern: „Welche unterschiedlichen Zielvorstellungen sind für unser Handeln maßgeblich – und wie gehen wir unter schwierigen Bedingungen mit ihrer notwendigen Priorisierung um?“

THESE 2

Verankert Wirkungsorientierung im Alltag – und übersetzt Strategie in konkrete Entscheidungen, Prozesse und Strukturen.

Die Debatte um Wirkung konzentriert sich oft auf Strategieentwicklung und Wirkungsmessung. Im Fokus stehen dann die Formulierung von Wirkungszielen oder die Entwicklung passender Indikatoren. Das ist sinnvoll, greift aber zu kurz: Strategien verändern erstmal nur Pläne. **Entscheidend ist, was im Alltag kommunaler Steuerung tatsächlich passiert:** in Haushaltsentscheidungen, bei der Prioritätensetzung, in Abstimmungen zwischen Politik und Verwaltung sowie bei der Umsetzung in und zwischen den Fachbereichen.

Wenn Wirkungsorientierung etwas verändern soll, muss sie genau dort ansetzen. Sie muss in konkrete Entscheidungsprozesse übersetzt werden. Sie muss dort anschlussfähig werden, wo Prioritäten gesetzt und Ressourcen verteilt werden.

Dabei gilt es nicht unbedingt neue Prozesse und Strukturen aufzubauen, sondern bestehende Planungsprozesse zu nutzen, etwa integrierte Stadtentwicklungskonzepte (ISEKs), Jugendhilfe- oder Sozialplanung.

Während Verwaltung entlang von Fachlogiken organisiert ist, entsteht Wirkung häufig über Zuständigkeitsgrenzen hinweg. Unterschiedliche Bereiche arbeiten mit eigenen Prioritäten, Denkweisen und Erfolgsmaßstäben. Diese **Unterschiede sind nicht das Problem** – sie sind die Realität ressortübergreifender Zusammenarbeit.

Wirkungsorientierung entfaltet ihr Potential erst dann, wenn diese Realität aktiv bearbeitet wird. Das heißt: **Zielkonflikte und konkurrierende Prioritäten werden** bewusst benannt und so **in Entscheidungsprozesse eingebracht**, dass trotz dieser Spannungen entschieden werden kann. Ressortübergreifende Zusammenarbeit kann gezielt unterstützt werden: durch Strukturen, die Kooperation nicht als Zusatzaufgabe, sondern als Teil der regulären Steuerung verankern; durch Formate, in denen gemeinsam an konkreten Entscheidungen gearbeitet wird; und

durch Rollen, die zwischen Fachperspektiven vermitteln und unterschiedliche Logiken übersetzen.

Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen für Prozesse und **spielen deshalb eine Schlüsselrolle**: Sie klären Ziele, fordern Prioritäten ein, machen Zielkonflikte bearbeitbar und verankern klare Zuständigkeiten. Wirkungsorientierte Steuerung erfordert auch eine bewusste Balance zwischen verbindlichen Standards und Gestaltungsspielraum, denn: Regeln, Verfahren und Nachweispflichten sichern Gleichbehandlung, Transparenz und Rechtssicherheit. Gleichzeitig kann es sein, dass diese Regelungen die eigentlich angestrebten Wirkungen behindern. Führung kann hier eine Rolle spielen, indem sie diese Widersprüche besprechbar macht, Gestaltungsspielräume schafft und damit einhergehende Risiken mitträgt. Sie strukturiert Zusammenarbeit durch passende Formate wie Abstimmungsrunden sowie Prozesse und verbindet politische Erwartungen mit administrativer Umsetzbarkeit. So entsteht entscheidungsfähige Steuerung. Führungskräfte müssen darin unterstützt werden, entsprechende Formen der Führung zu entwickeln und im Alltag zu gestalten.

Wirkungsorientierung ist damit weniger eine punktuelle Strategieraufgabe als eine **dauerhafte Führungs- und Organisationsaufgabe**. Sie zielt darauf ab, Entscheidungsprozesse, Routinen und Zusammenarbeit so weiterzuentwickeln, dass sie sich wiederkehrend auf gemeinsame Zielvorstellungen beziehen – ohne die bestehenden Anforderungen an Rechtssicherheit, Zuständigkeit und Verlässlichkeit auszublenden.

Einladung zu einer neuen Perspektive

Nicht: „Wie entwickeln wir ein Strategiepapier?“

Sondern: „Wie verändern wir das Handeln unserer Organisation im Alltag?“

THESE 3

Verändert die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und der Gesellschaft vor Ort, denn Wirkung entsteht nur im Zusammenspiel.

Wirkungsorientierung ist kein reines Verwaltungsprojekt. Wirkung entsteht im Zusammenspiel zwischen Verwaltung, Politik und der Gesellschaft vor Ort. Auch wenn aktuelle Debatten zur Staatsmodernisierung häufig eine vermeintlich „politik-

freie“ Effizienzsteigerung betonen, geht es hier um etwas anderes: Politik, Verwaltung und Gesellschaft haben unterschiedliche Aufgaben und Sichtweisen. Im Zentrum steht daher die Frage, wie sie **trotz unterschiedlicher Handlungslogiken konstruktiv zusammenwirken** können. Wirkungsorientierung ist damit auch ein Appell an die beteiligten Akteure vor Ort, ihre Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und neu auszurichten.

Für die Politik bedeutet das, dass **Zielsetzungen als Orientierungsrahmen stärker in den Mittelpunkt** rücken. Dies setzt voraus, dass bewusst politische Räume für gemeinsame Verständigung über Ziele geschaffen werden, ohne die Eigenlogik politischer Entscheidungsprozesse aufzuheben. Damit ist auch die Herausforderung verbunden, strategische Zielsetzungen so zu formulieren, dass sie der Verwaltung ausreichend Handlungsspielräume für die wirkungsorientierte Umsetzung eröffnen, ohne politische Steuerungsansprüche aufzugeben.

In der Praxis ist das oft schwierig. Kommunalpolitik steht unter Zeit- und Fraktionsdruck. Zusätzlich steigt die Komplexität der zu bearbeitenden Themen. Häufig fehlen stabile Mehrheiten, und politische Entscheidungen sind an Sichtbarkeit und Wiederwahl orientiert. Dadurch orientiert sich die politische Debatte eher am Einzelfall als an langfristig vereinbarten Zielen. Diese Bedingungen beeinflussen maßgeblich, wie Ziele gesetzt und genutzt werden.

Ziele können politische Prozesse strukturieren. Sie können aber auch neue Spannungen erzeugen. Wenn Ziele sehr verbindlich sind, können sie politische Handlungsspielräume einschränken und auch mit dem Risiko des politischen Scheiterns einhergehen. Und wenn nur das Ergebnis zählt, entstehen Anreize, Ziele so zu wählen, dass sie sicher erreichbar sind.

Um trotz dieser Logiken eine wirkungsorientierte Zusammenarbeit zu fördern, braucht es mehr als Appelle an die geteilte Verantwortung. **Es braucht Formate, in denen Politik und Verwaltung gemeinsam an Lösungen arbeiten.** Die Verwaltungsspitze spielt dabei eine wichtige Rolle, zum Beispiel indem sie Sitzungen mit dem Rat vorbereitet, Entscheidungsvorlagen stärker auf Ziele bezieht oder schwierige Fragen aktiv moderiert.

Dafür sind auch neue Arbeitsformen hilfreich, etwa geschützte Räume für Reflexion sowie Klausuren oder Dialoge zwischen und innerhalb von Politik und Verwaltung. Dazu gehört auch ein Kompetenzaufbau, etwa im Umgang mit Zielkonflikten und der Fähigkeit, trotz Meinungsunterschieden gemeinsam Ziele zu verfolgen und Entscheidung mitzutragen.

Und auch **die Gesellschaft vor Ort ist nicht nur Adressatin, sondern aktive Mitgestalterin:** Sie bringt eigene Zielvorstellungen ein, ist Teil von Zielkonflikten und trägt – etwa durch zivilgesellschaftliches Engagement, lokale Wirtschaft oder

Trägerstrukturen – selbst zur Umsetzung politischer Ziele bei. Beispiele dafür sind die Wärmewende, die Begrünung von Dächern und Flächen. Aber auch hier kann es zu Interessenskonflikten kommen, etwa wenn gemeinsam gesetzte Prioritäten zu Finanzierungsnachteilen bei Trägern führen oder die eigenen Handlungsspielräume begrenzen.

Wirkungsorientierung setzt daher nicht voraus, dass alle das Gleiche wollen. Sie ermöglicht es, dass unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Zielen so zusammenarbeiten, dass trotz Meinungsverschiedenheiten und Spannungen tragfähige Entscheidungen und überzeugende Lösungen entstehen. Wirkungsorientierung erfordert gerade angesichts dieser unterschiedlicher Interessen Kooperation und Vertrauen. Auch hier müssen neue Formen der Ko-Kreation, aber auch der Aushandlung von Interessenskonflikten erprobt und entwickelt sowie Kompromissfähigkeit gestärkt werden. Das ist kein einmaliger Prozess, sondern eine dauerhafte Aufgabe – und ein zentraler Baustein dafür, wie lokale Demokratie unter herausfordernden Bedingungen funktionieren kann.

Einladung zu einer neuen Perspektive

Nicht: „Wie stimmen wir Maßnahmen zwischen Rat und Verwaltung möglichst reibungslos ab?“

Sondern: „Auch wenn Politik, Verwaltung und die Gesellschaft vor Ort unterschiedliche Handlungslogiken haben: Wie können wir strategisch und konstruktiv zusammenarbeiten?“

THESE 4

Geht mit Daten pragmatisch und dialogisch um. Es geht weniger um die perfekte Kennzahl, sondern um Reflexion und strategische Ableitungen.

Wirkungsorientierung wird oft mit Wirkungsmessung gleichgesetzt: Kennzahlen, Dashboards oder Indikatoren sollen zeigen, „was wirkt“. Zahlen allein führen allerdings noch zu keiner Veränderung. **Entscheidend ist, dass Daten auch in Entscheidungsprozesse und strategische Umsetzung eingebunden werden.** Wir schlagen vor, Daten in der wirkungsorientierten Steuerung pragmatisch und mit Blick auf die gemeinsame Reflexion zu nutzen, und so die verbundenen Potentiale zu nutzen.

Viele Verwaltungen verfügen bereits über umfangreiche Datenbestände, etwa zu Fallzahlen, Leistungen, Programmen oder Zielgruppen. Gerade bei komplexen kommunalen Herausforderungen liegen relevante Daten, Perspektiven und Expertise aber oft in unterschiedlichen Fachbereichen. **Die Steuerungsleistung besteht daher darin, diese Daten zusammenzuführen, integriert auszuwerten und daraus fachübergreifende Handlungsprioritäten abzuleiten.** Digitalisierung und KI schaffen hier neue Möglichkeiten.

Dabei rücken dann nicht nur die Frage in den Fokus „Was hat gewirkt?“, sondern auch „Was wird zukünftig wirken?“ und „Wo werden wir in den nächsten Jahren Wirkung entfalten müssen?“. Dafür werden datenbasierte Szenarien und Prognosen ebenso relevant wie die Frage nach eingetretenen Wirkungen.

Klar ist: Es braucht Kompetenzen und Ressourcen, um so mit Daten zu arbeiten – sowohl in der Verwaltung als auch in der Politik. Einzelne Kennzahlen können sonst unerwünschte Nebenwirkungen erzeugen: Wenn Indikatoren zu stark in den Fokus geraten, beginnen Organisationen, diese zu optimieren, statt die dahinterliegenden gesellschaftlichen Probleme zu lösen. Zudem sind Wirkungen häufig nicht direkt messbar, zeigen sich oft erst langfristig oder lassen sich nicht direkt zurechnen.

Wirkungsorientierung braucht daher dialogische und kollaborative Formate, um mit diesen Daten zu arbeiten und Nutzen aus ihnen zu ziehen. Zum Beispiel durch **Wirkungsdialoge**, in denen Zahlen nicht nur präsentiert, sondern als Ausgangspunkt für Reflexion genutzt werden: Welche Entwicklungen überraschen uns? Wie interpretieren wir die Daten? Welche Unterschiede zwischen Stadtteilen oder Zielgruppen fallen auf? Welche Hypothesen lassen sich daraus ableiten? Ein Jugendamt könnte dann etwa feststellen, dass die Inanspruchnahme eines Präventionsprogramms in einzelnen Quartieren deutlich höher ist als in anderen. Der Dialog dient dann dazu, mögliche Ursachen zu diskutieren (zum Beispiel unterschiedliche Zugänge zu Beratungsangeboten). Weitere Reflexionsformate wie Stop-Doing-Reviews helfen, Programme und Maßnahmen zu bewerten und zu entscheiden, ob sie wirksam sind und fortgeführt werden sollen.

Ziel muss es sein, Daten mit organisationalem Lernen und politischer Entscheidungsfindung zu verbinden. Dadurch werden Zahlen nicht zum Selbstzweck, sondern zum Ausgangspunkt für gemeinsame Beobachtung und bewusste Priorisierung. Wirkungsorientierung zeigt sich dann nicht nur in Kennzahlensystemen, sondern in einer veränderten Gesprächskultur und Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und Praxis.

Einladung zu einer neuen Perspektive

Nicht: „Wie erheben wir möglichst viele Kennzahlen?“

Sondern: „Wo sprechen wir systematisch darüber, was unsere Daten bedeuten – und was wir daraus lernen?“

THESE 5

Fangt an – Wirkungsorientierung ist ein Veränderungsprozess, der auch mit kleinen Schritten starten kann.

Wirkungsorientierung ist kein triviales Vorhaben. Eingespielte Routinen, Abstimmungslogiken und Verantwortungszuschreibungen werden hinterfragt. Das betrifft Verwaltung, Politik und die Gesellschaft vor Ort gleichermaßen.

Gleichzeitig ist dieser Wandel kein radikales Reformprojekt, das von heute auf morgen einfach umgesetzt werden kann oder muss. Stattdessen geht es um einen kleinschrittigen Wandel mit unterschiedlichen Ansatzpunkten. Denn Veränderung kann auf verschiedenen Ebenen angestoßen werden, sowohl auf individueller Ebene als auch mit Blick auf die Organisation durch Anpassungen in Strukturen und Prozessen und damit oftmals auch in der Kommunikations- und Arbeitskultur.²

Auf individueller Ebene bedeutet das: Die Förderung von neuen Fähigkeiten, Routinen sowie Einstellungen und Haltungen. Das kann sowohl den Aufbau neuer Kompetenzen, etwa Strategieorientierung oder Daten- und Analysefähigkeit bedeuten, als auch die Stärkung eines souveränen Umgangs mit Zielkonflikten und Paradoxien. **Auf Organisationsebene** können neue Strukturen und Prozesse eingeführt, Regeln der Zusammenarbeit verändert oder Prozesse optimiert werden. Etwa wenn die Frequenz von Rücksprachen, Meeting-Strukturen, der Entscheidungsspielraum von Mitarbeitenden oder Aufstiegswege verändert werden.

Diese verschiedenen Ebenen bedingen sich gegenseitig: Individuen können Veränderungen vorantreiben, doch ohne die Unterstützung und Veränderung auf organisatorischer Ebene bleibt der Erfolg begrenzt. Umgekehrt kann eine Organisation nur dann erfolgreich Veränderung umsetzen, wenn sie auf die Energie und

² Siehe auch AQAL-Modell (All Quadrants, All Levels) - Keks Ackermann CC BY-NC, basierend auf Ken Wilber

Bereitschaft der Individuen baut. Gelingende Veränderung beruht auf einem wechselseitigen Zusammenspiel.

Es lohnt sich, genau dort zu starten, wo Opportunitäten und Energie vorhanden sind. Dabei können Kommunen an bestehenden Prozessen ansetzen. Integrierte Stadtentwicklungsprozesse basieren beispielsweise häufig auf kooperativ entwickelten Zielen. Fachplanungen wie Sozial-, Jugendhilfe oder Bildungsplanungen beinhalten in der Regel wirkungsorientierte Elemente. Und Haushaltsberatungen sind wiederkehrende Möglichkeiten, um nachzufragen: „Was wollen wir damit erreichen?“

In diesem Sinne ist eine Veränderung hin zu einer wirkungsorientierten Steuerung keine Blaupause, die überall dem gleichen Weg folgt. Lokale Ausgangslagen unterscheiden sich: in der Größe, in der Verfügbarkeit von Ressourcen und durch unterschiedliche lokale Herausforderungen. Darum gilt es, **Steuerungsformen zu entwickeln, die zur Ausgangslage passen** und die Organisation in der Veränderung nicht überfordern.

Entscheidend ist, dass regelmäßig über Ziele und deren Erreichung gesprochen wird – nicht nur über Maßnahmen. Dass sichtbar wird, wie die eigene Arbeit (auf allen Ebenen der Verwaltung) zu vereinbarten Wirkungen beiträgt. Und dass Zielorientierung nicht als Zusatzaufgabe, sondern als neue Perspektive auf bestehende Aufgaben verstanden wird. Wirkungsorientierung verschiebt den Fokus damit auch auf die Selbstwirksamkeit und hin zur Frage, welchen konkreten Beitrag das eigene Handeln zur Zielerreichung leistet.

Dabei sind Kommunen im Mehrebenensystem in ihren Veränderungsmöglichkeiten natürlich nicht komplett frei, sondern durch Strukturen und Prozesse – etwa durch Rechenschaftspflichten für Fördermittel der Landes- und Bundesebene – geprägt. Sie können aber an den Stellen ansetzen, die vor Ort Potential für Veränderung bieten und so ihren Gestaltungsspielraum in der Steuerung nutzen.

Einladung zu einer neuen Perspektive

Nicht: „Wie schaffen wir den Kulturwandel?“

Sondern: „Welche ersten Schritte können wir gehen, um Gewohnheiten zu verändern?“

Lasst uns gemeinsam wirkungsorientierte Steuerung in Kommunen voranbringen!

Einordnung

Dieses Positionspapier ist das **erste von vier Papieren**, welche im Projekt Impact Kommunen entstehen. Es formuliert die strategische Grundlage. Die folgenden Papiere vertiefen praxisnahe Ansätze und konkrete Umsetzung in Kommunen. Wir sind überzeugt: Jetzt ist der Moment, kommunale Steuerung neu zu justieren – strategisch, wirksam und demokratiestärkend.

Unser Zukunftsbild

Wir sehen **Kommunen als aktive Gestalterinnen der Staatsreform** – nicht als bloße Umsetzerinnen. Unser Ziel ist eine Kommune, die strategisch priorisiert, transparent kommuniziert, ressortübergreifend handelt und Bürger*innen aktiv einbindet. So wächst das Vertrauen in unsere Demokratie und unseren Staat.

Unser Angebot - Impact Kommunen

Im Projekt Impact Kommunen schaffen wir Austauschformate, bündeln Erfahrungen, entwickeln skalierbare Prinzipien und begleiten Kommunen bei der Weiterentwicklung ihrer Steuerungslogik. Im Rahmen dieser Angebote wollen wir voneinander lernen, gute Beispiele sichtbar machen und gemeinsam Zukunftsbilder konkretisieren.

Ihr nächster Schritt:

Machen Sie mit! Werden Sie Teil des Impact-Kommunen-Netzwerks, das wirkungsorientierte Steuerung praktisch umsetzen will.

Wir freuen uns auf Ihre Perspektive – kommen Sie mit uns ins Gespräch:
www.impact-kommunen.de