



**GOOD  
GOVERNANCE  
GUIDE**

# GOERDELER-KOLLEG ALUMNI

ZAHL DER TEILNEHMENDEN  
2001 – 2020

24	ARMENIEN
11	ASERBAIDSCHAN
14	BELARUS
12	BULGARIEN
43	GEORGIEN
80	POLEN
11	REPUBLIK MOLDAU
10	RUMÄNIEN
25	RUSSLAND
6	SERBIEN
24	SLOWAKEI
59	TSCHECHIEN
17	TÜRKEI
36	UKRAINE
49	UNGARN



**Liebe Leserinnen und liebe Leser, liebe Alumni!**

**Was wäre, wenn politische Prozesse transparent wären, Partizipation erwünscht und alle Entscheidungen am Gemeinwohl orientiert? Wenn in Organisationen die Stärken aller gefördert würden und die Vielfalt von Perspektiven als Bereicherung gälte? Was, wenn Good Governance Leitprinzip wäre für Veränderungen – in allen gesellschaftlichen Bereichen?**

**Diese Publikation soll anregen, wie das besser gelingen kann. Sie soll Inspirationsquelle und Werkzeugkoffer für alle sein, die sich nicht mit dem Status Quo abfinden wollen. Dafür haben wir Fachwissen und praktische Erfahrung aus 20 Jahren Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg für Good Governance in 52 Seiten komprimiert.**

**Eine anregende Lektüre wünschen  
Claire Luzia Leifert und Yvonne Jung**



**Claire Luzia Leifert**  
leitet das Carl Friedrich  
Goerdeler-Kolleg bei der  
Deutschen Gesellschaft  
für Auswärtige Politik.



**Yvonne Jung** ist Projekt-  
managerin im Themen-  
bereich Strategische Part-  
nerschaften und Robert  
Bosch Academy in der  
Robert Bosch Stiftung.

Salome Dvali

GOERDELER-KOLLEG 2019/2020  
GEORGIEN



»Wenn ein Land eine Demokratie aufbauen will, sind wir alle wichtig.«

# INHALT

4	»In anderen Worten: Es braucht Good Governance«
6	Verantwortung und Vertrauen: Zwei Schlüsselbegriffe
8	Das Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg für Good Governance: Ein Überblick
10	Das Goerdeler-Kolleg 2001 – 2020: Die Meilensteine
<b>12</b>	<b>GOOD GOVERNANCE &amp; ÖFFENTLICHE INNOVATION</b>
13	Das ist Good Governance
14	Governance als Reformkonzept
17	Das ist Intrapreneurship
20	Öffentliche Innovation für Good Governance
22	Wegweiser für Öffentliche Innovation
<b>24</b>	<b>GOOD GOVERNANCE IN DER PRAXIS</b>
25	Fünf Good Governance-Initiativen im Portrait
31	Entscheidend sind die, die etwas ändern möchten
32	Vertrauen in Recht und Redlichkeit: Auszüge aus den Schriften des Namensgebers
<b>35</b>	<b>TOOLBOX</b>
36	Einführung
38	Strategisches Handeln
40	Transparente Kommunikation
42	Werte als Kompass
44	Partizipative Prozessgestaltung
46	Vernetztes Arbeiten
48	Zum Weiterlesen
50	Notizen
51	Impressum

# »IN ANDEREN WORTEN: ES BRAUCHT GOOD GOVERNANCE«

**Daniela Schwarzer und Henry Alt-Haaker über das Besondere des Goerdeler-Kollegs – und wieso es so gut auf die Herausforderungen der Programmländer ausgerichtet ist.**

## **20 JAHRE GOERDELER-KOLLEG FÜR GOOD GOVERNANCE: WIESO HABEN SICH IHRE INSTITUTIONEN FÜR DIESES ENGAGEMENT ZUSAMMENGETAN?**

**Henry Alt-Haaker:** Gute Regierungsführung ist eine der wichtigsten Grundlagen für nachhaltigen Frieden und eine lebendige Demokratie. Die DGAP und die Robert Bosch Stiftung arbeiten seit Langem sehr vertrauensvoll im Namen der Völkerverständigung an gemeinsamen Zielen, das gilt besonders für die Region Mittel- und Osteuropa, Russland und Zentralasien. In unserer langjährigen Kooperation im Goerdeler-Kolleg waren die Länderexpertise, die Kontakte und Netzwerke der DGAP für uns besonders wertvoll, da es sich bei der Region der Teilnehmerstaaten des Kollegs um eine Region handelt, die auch weiterhin starken Veränderungsprozessen ausgesetzt ist.

**Daniela Schwarzer:** Die DGAP sieht sich als Mittlerin zwischen den Welten Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft

im Namen einer nachhaltigen Außen- und Sicherheitspolitik. Die Grundlage für Demokratie und Rechtsstaatlichkeit ist Vertrauen. Dafür braucht es evidenzbasierte und transparente Entscheidungen zum Wohle aller wie auch die Ressourcen und Innovationskraft aller gesellschaftlichen Sektoren. In anderen Worten: Es braucht Good Governance und transsektorale Zusammenarbeit. Für eine Weiterbildung zu diesen Themen sahen wir in der Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung ideale Voraussetzungen.

## **DIE WEITERBILDUNG IST KOOPERATIV UND MULTILATERAL AUSGERICHTET – WESHALB?**

**Daniela Schwarzer:** Globale Herausforderungen können nur international, transdisziplinär und transsektoral gelöst werden. Dass das unabdingbar ist, vermitteln unsere Weiterbildungsprogramme mit Teilnehmenden aus Politik und Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Medien und der Privatwirtschaft. Interaktive Formate helfen, unterschiedliche

Interessen und Bedürfnisse aufzuzeigen, stets im Dialog zwischen Forschung, Politik und Praxis. Daraus entstehen Netzwerke und Freundschaften, die stärker sind als nationale Propaganda – und in Krisenzeiten wie diesen besonders zum Tragen kommen.

**Henry Alt-Haaker:** In der Tat: Es entstand ein Netzwerk an Gleichgesinnten, die unter ähnlichen Umständen Good Governance in ihren Ländern umsetzen und sich gegenseitig unterstützen können. Grundsätzlich gilt für das Programm – und ich zitiere unseren Kollegdirektor Prof. Günter Verheugen: »Um eine Gesellschaft zu verändern, braucht es nicht nur guten Willen, sondern auch Mut und das nötige Wissen.« Diese Mischung ist essenziell, um Good Governance an Orten zu schaffen und zu bewahren, wo sie (noch) nicht selbstverständlich ist. Das Goerdeler-Kolleg qualifizierte die Kollegiatinnen und Kollegiaten zu Themen wie Rechtsstaatlichkeit, Transparenz, Partizipation und nachhaltige Entwicklung. Daneben spielte besonders die Reflexion von Einstellungen und Werten sowie der eigenen Rolle in der Gesellschaft eine wichtige Rolle – und damit in den Bereichen Führung sowie Selbstkompetenz, also Integrität, Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Resilienz. Wir konnten oft erleben, dass dies großen Einfluss

auf organisationale wie gesellschaftliche Veränderungsprozesse im Sinne des Gemeinwohls hatte.

## **NUN, NACH 20 JAHREN: WELCHE ERKENNTNIS TAUHT ALS INSPIRATION FÜR DIE ZUKUNFT?**

**Daniela Schwarzer:** Die 400 Kollegiatinnen und Kollegiaten, lauter kompetente Fach- und Führungskräfte, gehen in ihren Gebieten neue Wege. Sie alle können als Multiplikatoren in ihren jeweiligen Gesellschaften wirken, nachhaltige Veränderung initiieren, ihr Wissen an die jüngere Generation weitergeben und ihre Netzwerke ausbauen. Und wir würden uns freuen, wenn sie auch uns in der DGAP weiterhin mit ihren Perspektiven inspirieren.

**Henry Alt-Haaker:** »Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!«: Dieses Robert Bosch-Zitat passt auch heute noch hervorragend. Good Governance ist wie Demokratie nichts, was einfach irgendwann fertig ist und dann ungefährdet auf alle Ewigkeit existiert. Beides bedarf stetiger Arbeit, Pflege und Einsatz. Ich bin sicher, dass die 20 Jahrgänge des Kollegs als Multiplikatoren in ihren Staaten und Regionen diese Mission weiterführen. Und ich freue mich, dass wir sie bei diesem wichtigen Vorhaben unterstützen konnten.



**Daniela Schwarzer ist Direktorin der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP).**



**Henry Alt-Haaker ist Bereichsleiter Strategische Partnerschaften und Robert Bosch Academy bei der Robert Bosch Stiftung.**

# VERANTWORTUNG UND VERTRAUEN: ZWEI SCHLÜSSELBEGRIFFE

**Damit Transformation gelingt, braucht es Menschen mit außergewöhnlicher Motivation. Kollegdirektor Günter Verheugen über die Aufgabe, der sich die Goerdeler-Alumni annehmen: Good Governance in der eigenen Organisation und in der Gesellschaft fördern.**

Verantwortung und Vertrauen: zwei Schlüsselbegriffe, die zentral waren für das Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg. Sie spiegeln sich in der Motivation für diese außergewöhnliche Weiterbildungsinitiative: Wenn in den Transformationsländern von Belarus bis zur Türkei eine gemeinwohlorientierte Politik Standard werden soll, so der Grundgedanke, dann muss es dort Menschen geben, die dies in ihrem Wirkungskreis in die Tat umsetzen wollen und können. Menschen mit Gemeinsinn, Verantwortungsbereitschaft, Selbstvertrauen, Mut zum Risiko, aber auch Dialog- und Kompromissfähigkeit, Kommunikationsfreude und Organisationstalent.

**»An der Spitze der Mängel-  
liste stehen Korruption,  
Inkompetenz und Vettern-  
wirtschaft«**

Wenn diese Initiative ergriffen wird, entsteht der Wunsch nach Transparenz, Ehrlichkeit, Kompetenz und Gesetzestreue im Regierungs- und Verwaltungs-

handeln. Weil sie täglich erleben, dass die Realität davon weit entfernt ist, ist ihr Vertrauen in staatliche Institutionen wie politische Akteure, in Medien wie Wirtschaftskapitäne verständlicherweise erschreckend gering. Die Transformation ist in vielen Ländern im Stadium einer Absichtserklärung stecken geblieben und besteht nur auf dem Papier.

An der Spitze der Mängelliste stehen Korruption auf allen Ebenen, fachliche Inkompetenz, Vetternwirtschaft, unkontrollierter Einfluss von Oligarchen, Bürokratenherrschaft sowie Verantwortungs- und Risikovermeidung. In Politik und Verwaltung dominiert oft eher Eigennutz denn Gemeinsinn. Häufig wurde bemängelt, dass ein wirklich demokratisches Parteiensystem noch nicht entwickelt sei und dass die bei einer Wahl siegreiche Partei sich verhalte, als gehöre der Staat nun ihr.

Das alles führt zu einem Governance-System, das einem Potemkinschen Dorf ähnelt. Die Fassaden täuschen west-

**»Demokratie und Rechtsstaat können nur Bestand haben, wenn die Gesellschaft auf deren Integrität vertrauen kann«**

liche Standards vor und verbergen die Schwächen unvollendeter Transformation. Dadurch sind die demokratischen Prozesse und Strukturen äußerst fragil. Es besteht kein über die Parteigrenzen hinausreichender Wertekonsens. Die Wählerschaft orientiert sich eher an »Führern« als an politischen Programmen. Rechtsstaatliche und administrative Defizite, diffuse oder gar nicht vorhandene Rechenschaftspflicht, geringe Transparenz sowie staatlich gelenkte Kommunikation und Information sind keine seltenen Ausnahmen, sondern alltäglich erlebbar.

**»Nicht passiv warten, dass es irgendwann zu Good Governance kommt, sondern selbst Verantwortung übernehmen«**

Doch zugleich ist eine starke Dynamik des Wandels unübersehbar. Alle im Goerdeler-Kolleg vertretenen Länder haben zwischen 2010 und 2020 einschneidende politische, ökonomische und kulturelle Veränderungen durchgemacht, teilweise erzwungen durch massive Bürgerproteste und offenen Widerstand. Die Veränderungen wurden begünstigt durch die überdurchschnittlich starke Nutzung der sozialen Medien und die zunehmende Vernetzung zwischen Bürgerinitiativen und Nichtregierungsorganisationen aller Art, auch über Staatsgrenzen hinweg. Es war ein in dieser Eindeutigkeit für mich überraschender Befund der Kolleg-Arbeit,

dass die Kollegiatinnen und Kollegiaten der dauerhaften und grenzüberschreitenden Vernetzung und dem internationalen Erfahrungsaustausch höchste Priorität einräumten.

Auch die Haltung gegenüber der EU hat sich bei den Teilnehmenden über die Jahre stark verändert. 2010 lautete die wichtigste Frage bei allen, welchen Platz das eigene Land in einem vereinten Europa hätte. 2020 glaubte niemand mehr an einen baldigen EU-Beitritt irgendeines Landes der Region oder an eine gesamteuropäische Integration. Dennoch blieb die europäische Perspektive als eine grundsätzliche Orientierung und als ein positives Modell wichtig. Verantwortung und Vertrauen also: Demokratie und Rechtsstaat können nur Bestand haben, wenn die Gesellschaft auf deren Integrität vertrauen kann. Der Staat hat per se keinen Anspruch auf Vertrauen, vielmehr hat die Gesellschaft Anspruch auf verantwortliches staatliches Handeln. Dies spiegelt sich in der Erkenntnis, die alle Alumni eintrifft: nicht passiv darauf zu warten, dass es irgendwann einmal zu Good Governance kommt, sondern bereit zu sein, im Vertrauen auf die eigene Stärke selbst Verantwortung zu übernehmen.



**Günter Verheugen ist Direktor des Goerdeler-Kollegs. Während seiner Zeit als Vize-Präsident der Europäischen Kommission war er verantwortlich für die Osterweiterung der EU.**

# DAS CARL FRIEDRICH GOERDELER-KOLLEG FÜR GOOD GOVERNANCE: EIN ÜBERBLICK

**20 Jahre Weiterbildung für Good Governance:  
Persönlichkeiten stärken – Organisationen  
bewegen – Gesellschaftlichen Wandel bewirken.**

Das Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg für Good Governance war ein einjähriges berufsbegleitendes Weiterbildungsprogramm für engagierte Führungskräfte, die sich für verantwortliches und gemeinwohlorientiertes Handeln in Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft einsetzen. Im Zentrum stand die wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Weiterbildung in Good Governance und Public Sector Innovation. Nach Abschluss des Programms fördern die internationalen Netzwerke der Programm-

partner mit vielfältigen Angeboten das gesellschaftliche Engagement der Alumni. Das Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg für Good Governance war ein Programm der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. (DGAP). Prof. Günter Verheugen, Vize-Präsident der Europäischen Kommission a. D., begleitete das Programm als Kollegdirektor. Seit 2001 haben mehr als 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 15 Ländern am Goerdeler-Kolleg teilgenommen.

## DAS KOLLEGJAHR

**UMSETZUNG DER  
GOOD GOVERNANCE-INITIATIVEN**  
Projektcoaching, Tandemaustausch,  
Kollegiale Beratung

**UMSETZUNG DER  
GOOD GOVERNANCE-INITIATIVEN**  
Projektcoaching, Tandemaustausch,  
Kollegiale Beratung



**SEPTEMBERKOLLEG**  
Wissenschaftliche Fortbildung zu Good Governance, Trainings, Gruppendiskussionen, Expertengespräche, Exkursion und Hospitationen

**ZWISCHENSEMINAR**  
Zwischenauswertung der Good Governance-Initiativen und Auseinandersetzung mit der Transformationserfahrung des Gastlandes

**ABSCHLUSS-  
SEMINAR**  
Projektmesse, Vernetzung mit Alumni

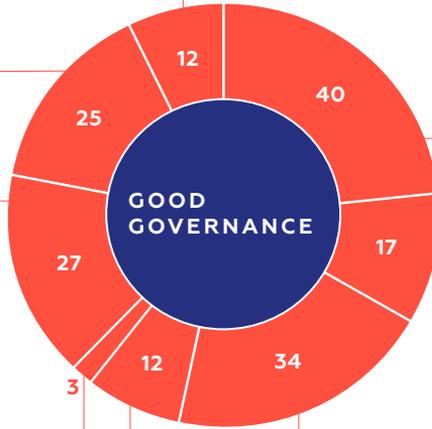
# DIE THEMEN DER GOOD GOVERNANCE-INITIATIVEN SEIT 2010

## GEMEINWOHL (64)

Umweltschutz & Nachhaltigkeit

Menschen- und Minderheitenrechte, Inklusion & Gleichberechtigung

Armutsbekämpfung und soziale Gerechtigkeit



## TRANSPARENZ (57)

Transparenz & Rechenschaftspflicht

Rechtsstaatlichkeit & Korruptionsbekämpfung

## 20 JAHRE GOERDELER-KOLLEG IN ZAHLEN

# 20

Jahre Transformationsarbeit mit Changemakern aus

# 15

Ländern

# 421

Menschen mit Mut und guten Ideen

# 1

Gemeinschaft, die stärker ist als die Summe ihrer Teile

Inkubator und Katalysator für

# 170

Good Governance-Initiativen

## PARTIZIPATION (49)

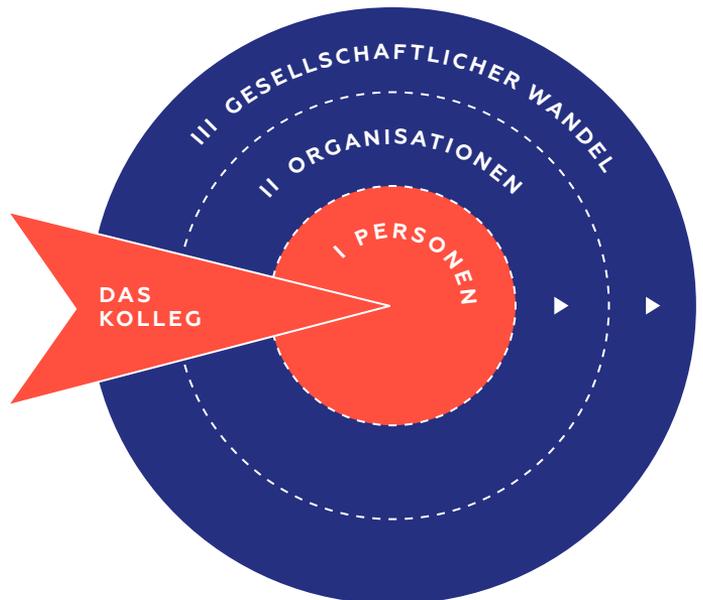
Bürgerbeteiligung & aktive Zivilgesellschaft

Politische Bildung

Pressefreiheit & Qualität der Medien

## DAS WIRKUNGSMODELL

I STÄRKEN ► II BEWEGEN ► III BEWIRKEN



# DAS GOERDELER-KOLLEG

## 2001 – 2020 DIE MEILENSTEINE



## Günter Verheugen

KOLLEGDIREKTOR  
VIZEPRÄSIDENT DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION A.D.



»Um eine Gesellschaft zu verändern, braucht es nicht nur guten Willen, sondern auch Mut und das nötige Wissen.«

# GOOD GOVERNANCE & ÖFFENTLICHE INNOVATION

Damit Staat und Gesellschaft zukunftsfähig werden, braucht es neue Formen der Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Anregungen wie man diese in der eigenen Organisation verankern und gesellschaftlichen Wandel bewirken kann.

›GOOD GOVERNANCE‹  
BESCHREIBT DEN ANSPRUCH,  
STAATLICHES HANDELN AN  
ETHISCHEN KRITERIEN ZU  
MESSEN. DAMIT IST GOOD  
GOVERNANCE GLEICHZEITIG  
SCHLÜSSEL UND ZIEL  
FÜR GESELLSCHAFTLICHE  
TRANSFORMATION.

Die UN listen zehn Merkmale für gute Regierungsführung auf. Sie sei teilhabeorientiert, auf Kompromisse ausgerichtet, verantwortungsvoll, transparent, nachhaltig, offen, effektiv und effizient, gerecht, inklusiv und folge Regeln und Gesetzen. Ein ganzes Spektrum, das vor allem eines symbolisiert: verantwortliches Handeln, das Gemeinwohl im Blick. Dies sorgt dafür, dass die Vielfalt derer zu Wort kommt, deren Stimme oftmals marginalisiert ist, Korruption abnimmt, politische Entscheidungsprozesse nicht hierarchisch von oben nach unten verlaufen – und all das dem Wohl der Bevölkerung zugutekommt.

Das Goerdeler-Kolleg richtete den Fokus dabei auf drei dieser Kategorien: Transparenz, Partizipation, Gemeinwohl.



**TRANSPARENZ BEDEUTET:**

alle Entscheidungen so treffen, dass das Wie, Warum, Wer nachvollziehbar sind. Jede Verwaltungseinheit, im Ministerium wie im Verband, muss in der Lage sein, über ihr Handeln präzise zu informieren.

**PARTIZIPATION BEDEUTET:**

alle Betroffenen einzubeziehen. Gesellschaftliche Probleme nachhaltig lösen, indem man die Perspektiven diverser Akteure berücksichtigt und divergierende Interessen friedlich aushandelt.

**GEMEINWOHL BEDEUTET:**

alle im Blick zu haben. Pläne und Entscheidungen auf die Diversität an Perspektiven auszurichten, die eine Gesellschaft ausmacht – auch in kommenden Generationen. Also dabei nachhaltig zu denken. Auf Konsens aus sein, Beteiligung ermöglichen, um Benachteiligung auszuschließen.

**GOOD GOVERNANCE** in der Regierungsführung ist notwendig, aber reicht nicht aus, um eine Gesellschaft mit diesen Werten zu erfüllen. Verantwortlich sind wir alle zusammen: für die Entscheidungen, die wir treffen; und die Macht, die wir damit ausüben. Etwa, indem wir diese Macht einsetzen, um den »Good«-Anteil unseres Handelns zu erhöhen.

# GOVERNANCE ALS REFORMKONZEPT

**Die Rolle der Verwaltung im politischen Prozess:  
Wer warum welche Entscheidungen treffen  
muss – das Konzept für erfolgreichen Wandel  
im öffentlichen Sektor.**

## DER HINTERGRUND

»Governance bezeichnet eine veränderte Sichtweise des Regierens, der Institutionen, Strukturen und Prozesse des »Politikmachens«, des Policy Making, der Politikformulierung und -umsetzung. Neue Formen der Kooperation zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren, der horizontalen Koordination und Integration, von Vertrauen und Legitimität sind verstärkt in das Aufmerksamkeitsfeld der Forschung geraten und gelten als Chance, um politische Gestaltungsspielräume zu gewinnen. Governance als neuartiges Konzept des Regierens stellt damit das traditionelle Verständnis und Instrumentarium politischer Verhaltensweise und Steuerung infrage. Diese Veränderungen betreffen vor allem die öffentliche Verwaltung: wegen ihrer Rolle als zentrale Instanz für die Vorbereitung und Umsetzung (und gerade auch Durchsetzung) von Politik(-inhalten).«

## DIE AKTEURE

»Aus der Sicht der Verwaltungspolitik waren die Neunzigerjahre international

ohne Zweifel das Jahrzehnt des Managements. Bei »Governance« stehen nun die Bevölkerung und die Zivilgesellschaft mit im Fokus: Es kommt darauf an, gesellschaftliche Akteure in die Problembewältigung einzubinden, sie zu motivieren und aktivieren, um sie nicht länger von oben herab, top down, zu steuern oder zu versorgen. Ein zentrales Ziel: keine soziale »Exklusion« gesellschaftlicher Gruppen, Nachbarschaften oder Regionen. Niemandem, weder am unteren Ende der Sozialskala noch am oberen Ende, soll erlaubt werden, sich aus der gesellschaftlichen Verantwortung zu stehlen. Die neuen Ziele lauten also – neben Effizienz und Dienstleistungsorientierung, die durchaus weiter gelten sollen – Stärkung von sozialer, politischer und administrativer Kohäsion, von politischer und gesellschaftlicher Beteiligung, von bürgerschaftlichem und politischem Engagement. Auf lokaler Ebene wurde in diesem Zuge das Modell der Dienstleistungskommune zu dem der Bürgerkommune weiterentwickelt.«

## DIE MERKMALE

### INTER- STATT INTRA-ORGANISATORISCHE PERSPEKTIVE

»Governance thematisiert das Zusammenspiel unterschiedlicher Organisationen (innerhalb und außerhalb des öffentlichen Sektors) in Netzwerken. Die »Policy Outcomes«, umfassendere Wirkungen und Auswirkungen, sind wichtiger als kurzfristige »Outputs«.

### NETZWERKE STATT MARKT UND HIERARCHIE

»Netzwerkartige Steuerungsformen als Alternative zu traditioneller hierarchischer Steuerung; Vertrauen und informelle Verhaltensnormen werden betont. Die Verwaltung als Initiator, Moderator und Förderer von Netzwerken zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren.«

### KOMBINATION VON STEUERUNGSFORMEN (MIX OF MODES)

»Im Fokus steht die Kombination verschiedener Steuerungsmodi, um mehr Potenziale zu entfalten; etwa in Form von Public-Private-Partnerships, Koproduktion, Bürgerkommunen.«

## DIE UMSETZUNG

»Modern Governance bedeutet zuge-spitzt: die Kombination von weniger Staat mit mehr Politik, also gesellschaftlicher Beteiligung.« »Der Fokus wechselt von der einzelnen Organisation oder Behörde zur Koordination unterschiedlicher, öffentlicher und privater, gesellschaftlicher und ökonomischer Akteure und von ökonomischen und regulativen Anreizen und Sanktionen zu normativen oder kognitiven Weltbildern. Dazu gehören Solidarität, Vertrauen

und ähnliche »weiche« Steuerungsmodi. Es geht um institutionelle Regeln für gemeinwohlverträgliches Verhalten.«

## DIE FOLGEN

»Das Governance-Konzept hat im Zuge des politischen Wettbewerbs der Verwaltungspolitik neue Impulse gegeben und sie erweitert hinsichtlich a) der Problemsicht: über Effizienz hinaus auf Effektivität und Kohärenz; b) der Perspektive: über einzelne Organisationen hinaus auf interorganisatorische Beziehungen und nicht-staatliche Akteure; c) der Lösungen: über den Markt hinaus auf Netzwerke, Gemeinschaft, die Kombination aller Governance-Formen und die Bedeutung institutioneller Arrangements. Und das künftige Leitbild? »Open Government« etwa, mit datengetriebener Verwaltung, mehr Transparenz durch soziale Medien und die Digitalisierung von Staat und Gesellschaft. Verwaltungsmodernisierung ist vor allem eins: ein ewiger Lernprozess.«



Werner Jann ist Professor (em.) für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation an der Universität Potsdam und begleitete das Kolleg viele Jahre als Dozent zum Thema Governance.

### QUELLE

Jann & Wegrich, Governance und Verwaltungspolitik, 2010, S. 193 – 214.

Jann & Bogumil, Verwaltungswissenschaft(en) in Deutschland, 2020, S. 45 – 52.



»Das Goerdeler-Kolleg hat mir geholfen zu verstehen, wie man das Management einer zivilgesellschaftlichen Organisation auf ein höheres Level bringt.«

# DAS IST INTRAPRENEURSHIP

**Es kommt auf Menschen an, die bereit sind, Organisationen von innen zu verändern. Diese Intrapreneure werden auch im öffentlichen Sektor wichtiger. So kann es gelingen: ihre Aufgabe, ihre Rolle, ihre Verantwortung.**

Etwas zu ›unternehmen‹ und sich damit an der Gestaltung der lokalen Umgebung oder eines globalen Marktes zu beteiligen, ist zentral für eine lebendige Gesellschaft. Als Entrepreneur werden traditionell Personen bezeichnet, die ein Unternehmen gründen und alle Risiken und Vorteile dieses Vorhabens auf sich nehmen.

Entrepreneurship als selbstbestimmtes Arbeiten, bei dem die Einzelnen Verantwortung für ihr Tun übernehmen, hat zuletzt auch im Politischen an Bedeutung gewonnen. Intrapreneurship ist gleichermaßen bedeutend, jedoch als Begriff bisher weniger bekannt. Der Unterschied: Intrapreneure setzen innerhalb einer bestehenden Organisation unternehmerische Fähigkeiten ein, um Arbeitsprozesse, Organisationskultur oder Produkte zu verändern.

Im Buch ›Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur‹ wurde in den 1980ern erstmals eingehender definiert, dass Intrapreneure »eine praktische Verantwortung für die Schaffung von Innovation jeglicher Art innerhalb eines Unternehmens übernehmen«. Dieser Ansatz ist nicht nur wichtig für Wirtschaftsunternehmen, sondern auch für einen starken, zukunftsfähigen öffentlichen Sektor.

Wie wichtig dies ist, ist vielen öffentlichen Organisationen bewusst – doch in formal geprägten Hierarchien eher schwer umsetzbar. Intrapreneurship fordert traditionelle Arbeitsstrukturen und Entscheidungsprozesse heraus. Dafür braucht es öffentlich Beschäftigte, auch in Entscheidungspositionen, die trotz Unsicherheiten Orientierung geben und in die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden investieren. Ihre Motivation ist maßgeblich für gelungenes Intrapreneurship, um die Intelligenz, Arbeitsmoral und Fitness der öffentlichen Verwaltung zu fördern.

## **DIESE EIGENSCHAFTEN SIND NÖTIG FÜR INTRAPRENEURSHIP**

### **FÜHRUNGSQUALITÄTEN:**

Schlüsselfaktor für den Erfolg ist die Fähigkeit, andere mit ins Boot zu holen, indem man sie motiviert, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Kreatives Management und inklusive Führungsansätze geben Raum, um sowohl persönlich als auch organisational zu wachsen (s. ›Reinventing Organizations‹).

### **INTELLIGENZ UND VISION:**

Intelligenz bedeutet, auch emotional in der Lage zu sein, eigenständig einen Auftrag zu konzipieren und ihn kooperativ umzusetzen. Dabei ist vorausschauendes Denken essenziell, um Trends zu erkennen und neue Chancen einzubeziehen. Erfolg bedeutet hierbei, Leidenschaft und Innovation mit Wertschöpfung zu verbinden.

### **ANPASSUNGSFÄHIGKEIT:**

Sowohl Intrapreneure als auch Unternehmer sind in der Lage, schnell die Route anzupassen, wenn Probleme und Herausforderungen auftreten. Selbst die vielversprechendsten Pläne und Strategien können auf Hindernisse stoßen. Adaptiv

zu handeln, bedeutet, auch in schwierigen Situationen effektiv zu agieren.

### **SO FÖRDERN WIR INTRAPRENEURSHIP**

Hier sind Menschen gefragt, die besser das Wer als das Was beantworten können. Der Rat: zusätzlich zu Expertinnen und Experten in einzelnen Fachbereichen Menschen einstellen, die sich in unterschiedlichen Branchen oder Disziplinen auskennen und wissen, wen sie fragen müssen, um eine relevante Antwort zu erhalten.

Ermuntern Sie zu selbstorganisierten Initiativen. Das ermöglicht, Verhaltensweisen einzuüben, die Eigenverantwortung und Kollaboration stärken. In Kompetenzteams lassen sich benötigte Fähigkeiten multiperspektivisch, also hierarchie- und bereichsübergreifend, zusammenstellen.

Schaffen Sie attraktive Arbeitsbedingungen. Wichtig: Vereinbarkeit von Job und Privatleben, die Möglichkeit für Home-Office und Elternzeit sowie ein kooperatives, offenes Miteinander. So lassen sich betroffene und verantwortliche Akteure als Gestalterinnen und Gestalter einbeziehen.

## **WEITERLESEN**

Reinventing Organizations:

[www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com)

Pinchot:

[www.pinchot.com/intrapreneuring](http://www.pinchot.com/intrapreneuring)

Investopedia:

[www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp](http://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp)

League of Intrapreneurs:

[www.leagueofintrapreneurs.com](http://www.leagueofintrapreneurs.com)



**Caroline Paulick-Thiel**  
ist Direktorin bei der  
Politikberatungsinitiative  
Politics for Tomorrow.



»Nicht nur Beobachtungsgabe, sondern die Fähigkeit, seine Beobachtungen zu verwerten, die Zusammenhänge zu erkennen und Schlüsse ziehen zu können, ist nötig, um Erfolg zu haben.«

# ÖFFENTLICHE INNOVATION FÜR GOOD GOVERNANCE

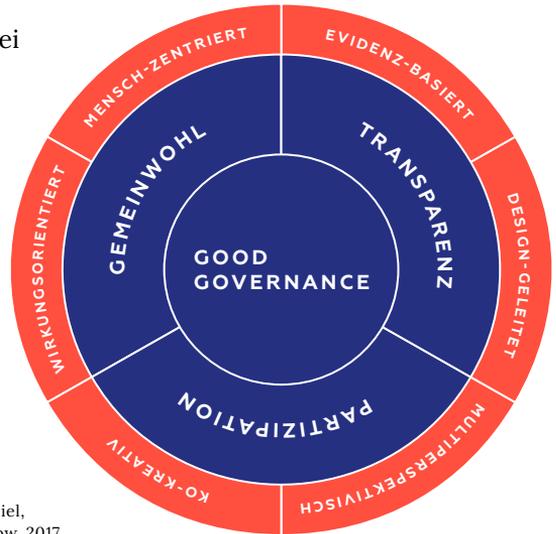
**Damit der Staat zukunftsfähig wird, braucht es eine andere Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft: Prozesse und Produkte in Politik und Verwaltung müssen für und mit Menschen neu gestaltet werden. Am besten fangen wir gleich an.**

Traditionell regelte der Staat die öffentlichen Angelegenheiten im Top-Down-Modus: Die Politik fasste Beschlüsse, die Verwaltung setzte die Beschlüsse um, die Bürgerinnen und Bürger empfangen die staatlichen Dienstleistungen, die ihnen zustanden. In diesem Modell stand der Bürger am Ende einer Kette von Entscheidungen. Dies ist jedoch kein Zukunftsmodell: Die zunehmende Komplexität der Gesellschaft erfordert eine neue Arbeitskultur zwischen Staat und Gesellschaft.

Weil es für dieses Miteinander keine Vorlagen gibt, müssen Prozesse zwischen Politik, öffentlicher Verwaltung und Gesellschaft neu angegangen, soziale und technologische Innovationen entwickelt und Kompetenzen auf allen Seiten erweitert werden. Kurz: Zukunftsfähige Demokratien benötigen »Public Sector Innovation« oder zu Deutsch »Innovationen im öffentlichen Sektor« bzw. »Öffentliche Innovation«.

Im Zentrum öffentlicher Innovationen steht die Gestaltung für und mit Menschen: Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Nutzerinnen und Nutzer der Verwaltung bringen sich in die Neugestaltung von Arbeitsabläufen, Produkten und Kommunikationskulturen ein. Eine solche neue Beteiligungskultur basiert auf ko-kreativen Methoden für die Zusammenarbeit, die es ermöglichen, viele verschiedene Perspektiven zusammenzuführen. Zu den bekanntesten gehören Design Thinking, agiles Verwalten, Art of Hosting oder Liberating Structures. Sie führen Erkenntnisse aus Verhaltenswissenschaft, Zukunftsforschung und Systemischem Denken zusammen.

Erfolgreiche Innovationsprozesse im öffentlichen Sektor orientieren sich dabei an einer Reihe von Prinzipien:



**QUELLE**  
Várnai & Paulick-Thiel,  
Politics for Tomorrow, 2017

Um diese Prinzipien und Methoden im Bewusstsein zu verankern, sind Lernprozesse notwendig, die sich mit realen Situationen und Problemen befassen und konkrete Ergebnisse entstehen lassen. Dieses »erfahrungsbasierte Lernen« fördert die Aneignung neuen Wissens, die Erweiterung der eigenen Fähigkeiten und die Reflexion der persönlichen Einstellungen.

Dabei sollten sich alle Beteiligten bewusst machen, dass Entscheidungen – auch wenn sie in einem kreativen Prozess von vielen Akteuren gemeinsam erarbeitet werden – weiterhin nachvollziehbar und rechtsstaatlich verankert

sein müssen. Das braucht Offenheit, Mut, Ressourcen und eine neue Leitkultur, damit die Verantwortung für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung von vielen Menschen mitgetragen wird.

Die heutigen Arbeitsweisen des öffentlichen Sektors wurden durch das Handeln vieler Generationen von Politikerinnen, Beamten sowie Bürgerinnen und Bürgern geprägt. Das bedeutet auch: Die zukünftige Arbeits- und Kommunikationskultur des öffentlichen Sektors liegt in unserer Hand. Diesen Gestaltungsspielraum gilt es zu nutzen: ko-kreativ und politisch, innovativ und öffentlich.



**Caroline Paulick-Thiel,**  
Direktorin bei der  
Politikberatungsinitiative  
Politics for Tomorrow.



**Claire Luzia Leifert**  
leitet das Carl Friedrich  
Goerdeler-Kolleg bei der  
Deutschen Gesellschaft  
für Auswärtige Politik.

# WEGWEISER FÜR ÖFFENTLICHE INNOVATION

## OBSERVATORIUM FÜR INNOVATIONEN IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Das Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) der OECD ist ein globales Forum für Innovationen im öffentlichen Sektor. Das Team arbeitet mit Regierungen zusammen, um neue Ansätze zur Bewältigung komplexer gesellschaftlicher Probleme zu verstehen und zu fördern.

[www.oecd-opsi.org](http://www.oecd-opsi.org)

## COPENHAGEN MANUAL

Das Copenhagen Manual ist ein anwendungsorientierter Leitfaden und neuer internationaler Standard für die Messung und Entwicklung von Innovationen im öffentlichen Sektor, der aktuell unter Beteiligung von 20 Ländern erstellt wird.

[www.innovationbarometer.org/cphmanual](http://www.innovationbarometer.org/cphmanual)

## INNOVATIONSBAROMETER

Das Innovationsbarometer ist die weltweit erste offizielle Statistik zu Innovationen im öffentlichen Sektor. Sie wurde 2015 in Dänemark entwickelt und wird seitdem von allen nordischen Ländern erstellt.

[www.innovationbarometer.org](http://www.innovationbarometer.org)

## COVID RESPONSE TRACKER

Pandemien halten sich nicht innerhalb von Grenzen auf. Um den internationalen Austausch zu unterstützen, sammelt das OPSI innovative Antworten und Strategien zum Umgang mit dem Virus.

[www.oecd-opsi.org/covid-response](http://www.oecd-opsi.org/covid-response)

## APOLITICAL – GLOBALE LERNPLATTFORM FÜR REGIERUNGEN

Die Plattform Apolitical bietet kostenlose Artikel, Veranstaltungen, Kurse und ein globales Netzwerk von Politikerinnen und Politikern sowie Beamtinnen und Beamten zu Themen wie E-Governance, Multi-Stakeholder-Kooperation, menschenzentriertes Design und evidenzbasierte Politikgestaltung.

[www.apolitical.co/home](http://www.apolitical.co/home)

**Bella Andriasyan**

COERDELEER-KOLLEEG 2018/2019  
ARMENIEN



»Durch das Kolleg verstehe ich besser, dass meine Stimme etwas verändern kann.«

# GOOD GOVERNANCE IN DER PRAXIS

**Partizipation, Transparenz, Gemeinwohl:  
Diese Säulen machen Good Governance  
aus. Aber wie lassen sie sich im Arbeits-  
alltag in Behörden, Unternehmen  
oder im Justizwesen umsetzen? Fünf  
Good Governance-Initiativen im Portrait.**

# GEMEINWOHL

## DIE INITIATIVE

## WOMEN'S BUSINESS, RUSSLAND

»Ich bin Marketingdirektorin der russischen Onlineplattform ›Livemaster«, wo Frauen Handgemachtes verkaufen können. Wir haben zwei Millionen Nutzerinnen. Täglich kamen die gleichen Fragen nach Wegen, um Geld zu verdienen. So entstand die Idee, unsere neue Online-Akademie mit einem Mentoringprogramm für Frauen zu erweitern. Der Bedarf war riesig: Ein kurzes PR-Video reichte 2018, schnell hatten wir 1200 Bewerbungen. Aber das ganze Unterfangen klappte nur, weil ich zuvor meine Chefs und ein ganzes Team überzeugte: mit einer detaillierten Präsentation über jeden Schritt des Plans. Die Erfolge der Frauen motivierten alle noch mehr. Wir wollten zeigen, dass Probleme nicht das Ende der Welt sind. Wie wichtig es ist, dass es Hilfe von Frauen für Frauen gibt. Und wie ideelle Unterstützung aussehen kann.«

## DER ERFOLG

»Acht der neun Frauen haben nun ein Einkommen, manche ein gut laufendes Business. Darüber hinaus haben wir gezeigt, wie soziales Unternehmertum funktioniert – und inspirierten damit unsere Business Community, dass und

wie Firmen sich für die Zivilgesellschaft einsetzen können.«

## HÜRDEN UND LÖSUNGEN

»Egal welche Schwierigkeit auftaucht: Was immer hilft: viel Kommunikation, viel Transparenz – und Zwischenberichte an alle Beteiligten.«

## DIE ERKENNTNIS

»Es ist essenziell, immer einen Plan B in der Tasche zu haben. Und ein Team, das auch ohne mich funktioniert.«

## RESSOURCEN

»Bestehende Netzwerke neu genutzt; Zeit.«

## DER SATZ, DER BLEIBT

»Habe immer neue Ideen im Kopf – und erzähle davon, um andere zu inspirieren.«



Natalya Miniailova ist Marketingleiterin bei der russischen Plattform Livemaster. Sie ist Alumna des Jahrgangs 2018/2019.

# TRANSPARENZ

## DIE INITIATIVE

## TRANSPARENZ IN DER JUSTIZ, SERBIEN

»Mir war klar, dass sich etwas ändern musste, als der Präsident des Justizrats auf einer Pressekonferenz 2017 sagte: »Wir hatten 400 Kandidaten – aber wie soll man objektiv entscheiden, welche die besten sind?« Es ging um die Neubesetzung vieler Richterstellen. Seit Jahrzehnten ging nichts ohne Vitamin B. Denn das 2. Staatsexamen in Serbien ist unbenotet, es bedeutet nur »bestanden«. Wir wollten messbare Kriterien für Ernennungen in der Justiz. Und dafür die Justizakademie, die in der Tradition der französischen École nationale de la magistrature steht, bekannter machen. Daher gründete ich 2014 den Alumni-club der Akademie, heute hat er 200 Mitglieder. Aber erst als die EU 2017 eine Justizreform zur Bedingung für Serbiens EU-Beitritt machte, war die Fachöffentlichkeit fürs Thema sensibilisiert. Wir nutzten die Chance, machten eine Umfrage in der Justiz und organisierten Podiumsdiskussionen.«

## DER ERFOLG

»Auf 300 Neubesetzungen in zwei Jahren kamen 70 unserer Alumni. Davor waren es nur zehn Prozent. Die Sitzungen des Hohen Justizrats sind nun öffentlich, es

gibt transparentere Entscheidungen, die damit juristisch kontrollierbar sind. Langfristig: gut fürs Gemeinwohl.«

## HÜRDEN UND LÖSUNGEN

»Es gilt, externe Umstände auszunutzen. Bei Stillstand etwa: Einzelgespräche mit Multiplikatoren führen, um die Idee zu verbreiten.«

## DIE ERKENNTNIS

»Die meisten waren gar nicht dagegen. Alle sind interessiert, sobald man sie an den Runden Tisch holt. Diese Resonanz beflügelt.«

## RESSOURCEN

»Netzwerke: der Alumni-club, eine wachsende Gruppe von Multiplikatoren drumherum. Geld war als Ressource nebensächlich.«

## DER SATZ, DER BLEIBT

»Nicht warten, dass jemand von außen kommt, um unsere Probleme zu lösen. Sondern den richtigen Zeitpunkt erkennen – und dann etwas wagen.«



Bojan Petković ist  
Strafrichter in Belgrad.  
Er ist Alumnus des  
Jahrgangs 2017/2018.

# GEMEINWOHL

## DIE INITIATIVE

## KULTURWANDEL IN DER STAATS- VERWALTUNG, UKRAINE

»Der Stein kam ins Rollen, als ich im Reformbüro des Ministerkabinetts arbeitete. Ich war mitverantwortlich für die Verwaltungsreform. Und merkte: Die Reform konnte nicht wirken, weil Werte und Organisationskultur in den Behörden nach wie vor hierarchisch und traditionell geprägt waren. Es war ein ›Clash of Civilizations‹, die Beamten dort, die jungen Reformaktivisten hier. 2018 beschloss ich, alles in ein Konzept zu packen. Ich dachte mir: Wenn man große Dinge ändern will, muss man erst eine Vision entwerfen. Und dann Strategien entwickeln, um sie zu erreichen. All das klappt nur mit einem Bottom-up-Kulturwandel. Wir organisierten die erste landesweite Verwaltungsumfrage, dazu Schulungen für 100 Beamte, immer gemeinsam mit allen Beteiligten im Öffentlichen Dienst.«

## DER ERFOLG

»An der Umfrage beteiligten sich 20.000 Beamtinnen und Beamte. Sie wird nun jährlich wiederholt. Eine Guideline für die Behörden entsteht. Die Reform ist ein Marathon, mein Anteil war nur ein Sprint.«

## HÜRDEN UND LÖSUNGEN

»Widerstand lässt sich am besten aufweichen, indem man die Menschen fragt, wie es ihnen geht: Der Rücklauf war so enorm, weil sie sich auf einmal ernst genommen fühlten.«

## DIE ERKENNTNIS

»Es braucht eine große Koalition, ich holte alle an einen Tisch: Universitäten, Internationale Organisationen, NGOs, Exekutive samt Ministerkabinettt und Unterstützung von Francis Fukuyama.«

## RESSOURCEN

»Vor allem die Netzwerke: für Logistik und Workshops. Die Arbeitsgruppe bestand nur aus drei bis vier Personen, die ganze Koalition aus 50. Dazu noch: Energie, Ehrgeiz, Wille.«

## DER SATZ, DER BLEIBT

»Das Ganze muss auch ohne mich funktionieren. Nach zwei Jahren bin ich nicht mehr die Einzige, das Thema lebt weiter.«



Olesia Ogryzko ist Partnerschaftsberaterin der UNO-Koordinatorin in der Ukraine. Während ihrer Teilnahme am Goerdeler-Kolleg 2019/2020 war sie Mitarbeiterin im Reformbüro des Premierministers.

# TRANSPARENZ

## DIE INITIATIVE

## KOSTENLOSER ZUGANG ZU ÖFFENTLICHEN AUSSCHREIBUNGEN, REPUBLIK MOLDAU

»Wir waren in einer Sackgasse: Alles war da, die Finanzierung, die Pläne, alles. Aber wir konnten die Wasserversorgung nicht ausbauen: Auf unsere Ausschreibungen kamen wenige Angebote. Das Problem war grundsätzlich: Öffentliche Ausschreibungen einzusehen, war kostenpflichtig. Nicht alle Projekte werden ausgeschrieben – und wenn, dann nicht nach allgemeingültigen Standards. So entstand ein Projekt aus einem Projekt.«

## DER ERFOLG

»Es gibt jetzt eine frei zugängliche Plattform für öffentliche Ausschreibungen, dazu transparente Qualitätskriterien für Ausschreibende und Unternehmen. Und ein Helpdesk bei der Handelskammer für Unternehmen, um sie bei Ausschreibungen zu unterstützen.«

## HÜRDEN UND LÖSUNGEN

»Das Land ist klein. Und damit der Markt und der Wettbewerb. Daher haben wir mit der Handelskammer analysiert, wie viele Unternehmen es in welchen Sek-

toren gibt. Auch die Unternehmen sind klein. 80 Prozent haben nur 20 bis 30 Mitarbeiter. Die Idee: Sie können für Ausschreibungen mit ausländischen Unternehmen kooperieren.«

## DIE ERKENNTNIS

»Es lohnt sich, immer in Partnerschaft zu agieren. Wir holten Handelskammer, Finanzministerium, Ausschreibungsagentur und alle betroffenen Akteure in einer Konferenz an einen Tisch – und klärten Interessen, Hürden, Lösungen.«

## RESSOURCEN

»Netzwerke. Wenn sich im eigenen Haus keine Verbündeten finden: andere Institutionen und NGOs kontaktieren, die am gleichen Thema arbeiten.«

## DER SATZ, DER BLEIBT

»Alleine kannst du es nicht schaffen.«



Tatiana Bilba ist Mitarbeiterin der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in der Republik Moldau. Sie ist Alumna des Jahrgangs 2016/2017.

# PARTIZIPATION

## DIE INITIATIVE

## JUGENDBETEILIGUNG AN PARLAMEN- TARISCHEN AKTIVITÄTEN, GEORGIEN

»2019 kam im Fernsehen eine Umfrage – das Ergebnis: 52 Prozent der Bevölkerung hat kein Vertrauen ins Parlament. Ich arbeitete damals schon im Parlament, eine große Ehre für mich. Diese Zahlen trafen mich. Ich beschloss, etwas zu tun, damit sich das ändert. Mein oberstes Ziel: Parlamentsarbeit transparenter zu machen. Ich entschied, mehr junge Menschen ins Parlament zu holen. Wir wählten 30 Studierende aus, die für ein Jahr regelmäßig im Haus einen Dialog mit Politikern und Politikerinnen aller Fraktionen und dem Parlamentspräsidenten führen sollten, über Menschenrechte wie EU-Politik.«

## ERFOLG

»Auf meinen Aufruf bei Facebook bewarben sich über 100 Personen. Die Unterstützung im Parlament und bei den Mitarbeitenden war groß. Die ersten Gespräche waren eine Bereicherung für alle, auch wenn Corona das Ganze verlangsamt hat.«

## HÜRDEN UND LÖSUNGEN

»Am Anfang dachte ich, ich bin alleine mit meinem Plan. Aber sobald ich meinen Kolleginnen und Kollegen von meinem Ziel erzählte, waren alle dabei. Wir müssen unsere Ideen aussprechen – nur so bekommen wir Unterstützung.«

## DIE ERKENNTNIS

»Wir müssen alle erreichen, Angst vor der Politik abbauen. Wir alle verdienen, in einem besseren Land zu leben. Egal, ob wir 18, 26 oder 65 sind. Wenn ein Land eine Demokratie aufbauen will, ist jeder für alle und alle sind für jeden da. Wir sind alle wichtig.«

## DIE RESSOURCEN

»Das Netzwerk im Parlament.«

## DER SATZ, DER BLEIBT

»Mir sagte einmal jemand: »Wenn Du etwas ändern willst, musst Du dafür kämpfen«. Meine Generation ist die Zukunft. Wir sind verantwortlich für unsere Länder.«



Salome Dvali besucht die Diplomatische Akademie in Wien. Während ihrer Teilnahme am Goerdeler-Kolleg 2019/2020 war sie Mitarbeiterin eines Parlamentsabgeordneten in Tbilissi.



»Transparenz bedeutet: alle Entscheidungen so treffen, dass Wie, Warum, Wer nachvollziehbar sind.«

# ENTSCHEIDEND SIND DIE, DIE ETWAS ÄNDERN MÖCHTEN

**Sie sind die kritische Masse im Labor für Good Governance. Am besten gelingt das im Dialog mit anderen EU-Nachbarn.**

Die Förderung guter Regierungsführung war ein Schlüsselement deutscher und europäischer Außenpolitik bei der EU-Osterweiterung bis 2004 und ist zentral für die EU-Politik gegenüber den Ländern der östlichen und südlichen Nachbarschaft. Wesentlich für das Ziel einer Stabilisierung, Demokratisierung sowie Verankerung von Rechtsstaatlichkeit und Partizipation in diesen Staaten ist gesellschaftliches Engagement, die Unterstützung einer Bürgergesellschaft und das Wissen, was gute Regierungsführung bedeutet.

Jedoch hat die Kooperation der EU mit den Machteliten in ihrer östlichen Nachbarschaft nicht zu einem Wandel geführt. Oft wurden Reformen nur imitiert und gute Gesetze zwar kodifiziert, aber nicht in die Lebenswirklichkeit der Bevölkerungen eingeführt. Hinzu kommen autoritäre Tendenzen innerhalb der EU, wie in Ungarn und Polen.

Doch da, wo in der EU Zweifel über die Reformfähigkeit liberaler Demokratien wachsen, erleben wir in Ländern wie Belarus, Russland, Armenien und der Ukraine eine enorme zivilgesellschaftliche Dynamik für Freiheit, Selbstbe-

stimmung und gute Regierungsführung. Diese Emanzipation zu unterstützen, wird zukünftig Aufgabe zivilgesellschaftlicher Förderung sein. Dafür braucht es neue Ansätze für die Förderung von »Good Governance« in der östlichen und südlichen Nachbarschaft der EU.

Gerade jetzt scheint die Zeit reif, jungen Menschen eine Perspektive zu geben und den Dialog unserer Gesellschaften zu stärken. Bildung und Austausch über gute Regierungsführung sind keine Einbahnstraße, sondern ein gegenseitiger Prozess. Konzepte zu verstehen, ist wichtig, aber entscheidend sind die Menschen, die unter schwierigen Bedingungen leben und diese verändern möchten. Sie sind die kritische Masse im Laboratorium für gute Regierungsführung.



**Stefan Meister ist Büroleiter der Heinrich-Böll-Stiftung in Tbilissi, Georgien. Bis 2019 leitete er das Robert Bosch-Zentrum für Mittel- und Osteuropa, Russland und Zentralasien der DGAP.**

# VERTRAUEN IN RECHT UND REDLICHKEIT

Auszüge aus den Schriften des Namensgebers  
Carl Friedrich Goerdeler – für Gegenwart  
und Zukunft kommentiert.

»Am gefährlichsten  
und schließlich uner-  
träglich aber ist, vor der  
Stimme des Gewissens  
Tag um Tag die Ohren  
zu verschließen«

(1943)

»Heilung kann nur  
erwartet werden, wenn  
allen Völkern, auch  
dem deutschen, das  
Vertrauen in guten  
Willen, in Rechtlichkeit  
und Redlichkeit wieder-  
geschenkt wird«

(1944)

## MARIANNE UND WOLFGANG GOERDELER:

Es bedarf der Beharrlichkeit. Man darf sich nicht durch Rückschläge in seinem Vorhaben beirren lassen. Leitschnur sollte immer ein klar definiertes Ziel sein und stets die Frage, wie es erreicht werden kann und darf. Carl Goerdeler appellierte vor allem an das Gewissen.

## MARIANNE UND WOLFGANG GOERDELER:

Was sich heute für verantwortungsbewusstes Handeln in Staat und Gesellschaft aus Carl Goerdelers – natürlich auch zeitbedingtem – Tun ableiten lässt: Der einzelne Staatsbürger möge im Sinne unserer demokratischen Grundwerte und universeller Menschenrechte handeln. Etwa indem er sich scharf abgrenzt gegenüber populistischen und rechtsextremen Strömungen sowie entschieden auftritt gegen diskriminierende Verhaltensweisen gegenüber Minderheiten.

## »In weniger ernsten Zeiten ... würde ich schweigen« (1943)



Marianne Goerdeler,  
Enkelin von Carl Friedrich  
Goerdeler, Richterin in der  
brandenburgischen Ver-  
waltungsgerichtsbarkeit.



Prof. (em.) Wolfgang  
Goerdeler, Enkel von  
Carl Friedrich Goerdeler,  
Professor für Steuerrecht,  
Hochschule für Wirtschaft  
und Recht Berlin.

### MARIANNE UND WOLFGANG GOERDELER:

Der politisch Handelnde braucht Gleichgesinnte, denen er vertrauen kann. Er muss ein Netzwerk gründen, um das Ziel wirksam erreichen zu können. Carl Goerdeler hat immer wieder versucht, verschiedene Personen aus Politik, Wissenschaft, Kirchen und Gewerkschaften und dem Militär für den Kampf gegen das NS-Regime zu gewinnen. Ohne Scheu, selbst in Kriegszeiten das Gespräch mit politisch Andersdenkenden zu suchen und ihnen offen zu widersprechen.

### DAS LEBEN VON CARL FRIEDRICH GOERDELER

**\*1884 in Schneidemühl (heute: Piła); Jurist; 1930 – 36 Oberbürgermeister von Leipzig; Berater von Robert Bosch; Entstehung der sogenannten »Goerdeler-Gruppe« von Oppositionellen, die eine Regierung nach Hitler plante; verhaftet als Teil des Widerstands nach Attentat auf Adolf Hitler vom 20. Juli 1944; hingerichtet am 2. Februar 1945.**

### MARIANNE MEYER-KRAHMER:

»Für ihn war es in dieser Position [als Leipziger Oberbürgermeister] selbstverständlich, seine Entscheidungen nach Beratungen mit einem demokratisch gewählten Stadtrat zu treffen, und nicht den Wünschen nur einer Partei Folge zu leisten. Mein Vater war ein leidenschaftlicher Vertreter der Selbstverwaltung; dabei betonte er immer wieder, dass Verwaltung Sachverstand, aber auch Bürgernähe brauche, dass Bürger also an den

wesentlichen Entscheidungen ihres Gemeinwesens beteiligt werden sollten. [...] In dem Wort »Verwaltung« steckt im Deutschen auch das Wort »Gewalt«. Man sollte also immer wieder darüber nachdenken, ob man mit Verwaltung nicht letztlich auch Gewalt ausübt; eine Gewalt, die Gefahr läuft, den Anderen kleinzumachen, damit man sich selbst groß fühlen kann.«

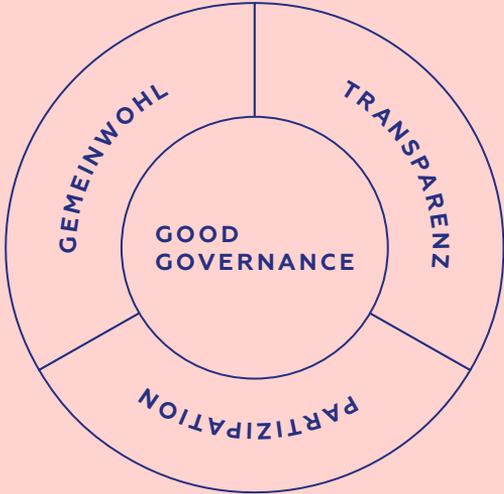
#### QUELLE

Marianne Meyer-Krahmer, Tochter von Carl Friedrich Goerdeler. Lux & Schuch (Hrsg.), DGAP-Bericht. Das Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg der Robert Bosch Stiftung, 2008.



»Das Goerdeler-Kolleg hat mich professionell und persönlich bereichert: Ich habe Einblicke in andere politische Kontexte gewonnen und auch mich selbst besser kennengelernt.«

HALTUNG, STRATEGIEN  
UND METHODEN FÜR  
MEHR PARTIZIPATION,  
TRANSPARENZ  
UND GEMEINWOHL



# TOOLBOX FÜR GOOD GOVERNANCE

# EINFÜHRUNG

Good Governance bedeutet, gesellschaftliche Prozesse so zu steuern, dass stets das Gemeinwohl im Blick bleibt. Basis dafür sind ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht und Ressourcen sowie konstruktive Beziehungen zwischen staatlichen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Damit das gelingt, reichen gute Gesetze nicht. Die Prinzipien von Good Governance müssen auch in allen Organisationen verankert werden. Hierfür braucht es das Engagement einzelner Menschen, die in ihren Organisationen Veränderungen anstoßen und Verantwortung übernehmen. Wenn

wir also Partizipation, Transparenz und Gemeinwohl im alltäglichen Handeln, im eigenen Team und in unseren Projekten umsetzen, können wir – Schritt für Schritt – organisationalen und gesellschaftlichen Wandel bewirken.

Doch wie gelingt das konkret? Um Good Governance in unserem beruflichen Umfeld zu fördern, braucht es Werkzeuge für den Alltag: Strategien, Methoden, Praxisansätze. In dieser Toolbox stellen wir einige Werkzeuge vor, die uns helfen, Partizipation, Transparenz und Gemeinwohlorientierung zu leben und in der eigenen Organisation zu etablieren.



Silvena Garelova,  
Programmmitarbeiterin im  
Goerdeler-Kolleg bei der  
Deutschen Gesellschaft  
für Auswärtige Politik.



Caroline Paulick-Thiel,  
Direktorin bei der  
Politikberatungsinitiative  
Politics for Tomorrow.

# INHALT

- ① STRATEGISCHES  
HANDELN 38
  
- ② TRANSPARENTE  
KOMMUNIKATION 40
  
- ③ WERTE  
ALS KOMPASS 42
  
- ④ PARTIZIPATIVE  
PROZESSGESTALTUNG 44
  
- ⑤ VERNETZTES  
ARBEITEN 46
  
- ZUM  
WEITERLESEN 48

# 1 STRATEGISCHES HANDELN



## GEMEINWOHL

Verantwortung für Good Governance zu übernehmen, bedeutet zunächst, proaktiv zu handeln und die Initiative zu ergreifen, statt abzuwarten. Ein kleiner Schritt heute kann im Laufe der Zeit weit führen. Doch damit Handeln tatsächlich zum Gemeinwohl beiträgt, ist es entscheidend, eine klare Vision zu haben. Wenn wir beschreiben, für welche Ziele wir uns engagieren und warum es sich lohnt, dorthin zu gelangen, ist es einfacher, mündige Mitreisende zu begeistern, sich mit uns auf den Weg zu machen.

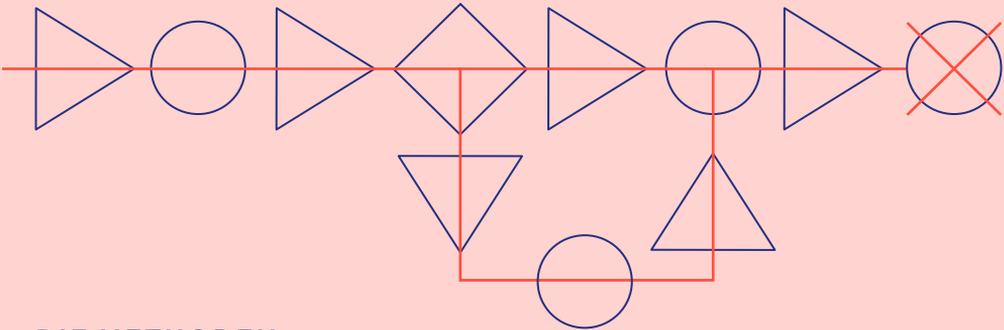
Dafür braucht es eine Strategie, die sich zudem flexibel an eine Welt im steten Wandel anpassen lässt: um so zunächst die Good Governance-Initiative ergebnisorientiert zu konzipieren und dann wirksam zu kommunizieren. Je mehr Menschen ein Vorhaben unterstützen, desto größer ist die Chance auf Wandel.

### MEHRWERT

Strategisches Handeln ermöglicht, fachlich fundierte, langfristig wirksame Vorhaben umzusetzen. Es schafft Kontinuität, indem es sinnvolle vorherige mit denkbaren zukünftigen Entwicklungen verbindet.

### IM ALLTAG

Es geht nicht darum, die perfekte Strategie »für die Schublade« zu erarbeiten, sondern darum, Lösungen für den Arbeitsalltag zu finden, die wirklich funktionieren. Damit dies gelingt, ist es wichtig, Schein-Projekte zu vermeiden. Es kostet Energie und schadet dem Anliegen von Good Governance, ein Problem hinter einer Fassade aus teuren, aufwendigen, scheinbar vernünftigen Aktivitäten zu verstecken.



## DIE METHODEN

Damit strategisches Handeln für eine komplexe Zukunft erfolgreich ist, gilt es, vorausschauend zu denken, zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten. Dafür ist es essenziell, zunächst die gewünschte Richtung zu bestimmen – mit einem langfristigen Ziel. Route und Geschwindigkeit lassen sich unterwegs anpassen. Um diese Vorstellungskraft zu trainieren, helfen folgende Methoden:

**ENTWICKLUNGSRICHTUNG BESTIMMEN:** Zunächst fragen: Was soll nach der Initiative anders sein als jetzt? Danach klären, welche Wirkung das Projekt haben soll. Beschreiben, welche mittel- und kurzfristigen Ergebnisse wichtig sind, um das Ziel zu erreichen. Schließlich überlegen, welche positiven und negativen Konsequenzen jeder Schritt mit sich bringen könnte. → [VISIONSENTWICKLUNG & WIRKUNGSTREPPE](#)

**UMFELD ANALYSIEREN:** Das eigene Handeln als Teil eines dynamischen Kontexts betrachten. Trends in unterschiedlichen Bereichen mitdenken: politische (P), ökonomische (E), soziale (S), technologische (T), rechtliche (L) und ökologische (E) Einflussfaktoren berücksichtigen. → [PESTLE-ANALYSE](#)

**STRATEGIEN ENTWICKELN:** Mit Blick auf signifikante Faktoren zunächst Zukunftsszenarien entwickeln. Danach für jedes Szenario robuste Strategien entwerfen, die über verschiedene Zeiträume hinweg relevant sind. → [KRITISCHE UNSICHERHEITEN](#)



## 2 TRANSPARENTE KOMMUNIKATION



### TRANSPARENZ

Good Governance ist ohne Transparenz nicht denkbar. Alle müssen sich ein Bild machen können über einen Sachverhalt und die Verwendung von Ressourcen. Dafür brauchen sie Zugang zu allen relevanten Informationen. Für die Lösung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen ist die Zusammenarbeit verschiedener gesellschaftlicher Akteure nötig – dies ist nur möglich auf der Basis transparenter, wirksamer Kommunikation.

Transparente Kommunikation beginnt mit Verantwortung dafür, was wir sagen und wie: mit Respekt und dem Willen, zu verstehen und zu differenzieren. Etwa eine Idee zu kritisieren, ohne die Person dahinter anzugreifen. Es geht darum, offen und wertschätzend zu kommunizieren, positives wie kritisches Feedback zu geben. So kann man sich selbst und dem Anliegen treu bleiben, ohne das Gegenüber zu verletzen.

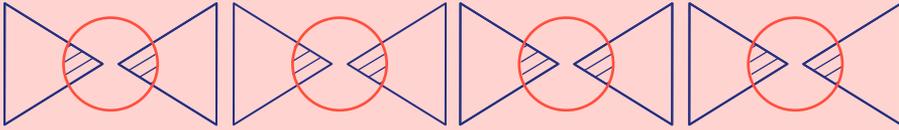
Die Fähigkeit zum Kompromiss ist eine Stärke – keine Schwäche. Kompromisse ermöglichen, die Interessen verschiedener Akteure zu berücksichtigen, sodass alle Beteiligten das Ergebnis mittragen können. Und dass es überhaupt ein Ergebnis gibt, auch wenn es nicht zu 100 Prozent dem Idealziel entspricht. Good Governance strebt nach Fortschritt, nicht nach Perfektion.

#### MEHRWERT

Transparente Kommunikation führt zu fachlich besseren, kollektiven Entscheidungen, erfüllender Zusammenarbeit und Vertrauen. Dafür muss man sich zunächst selbst als vertrauenswürdig erweisen: als Mensch, dessen Gedanken, Worte und Taten übereinstimmen.

#### IM ALLTAG

Dafür sind wir bereit, aktiv zuzuhören. Wir planen ausreichend Zeit, um gemeinsam Ideen zu entwickeln, Konflikte im Gespräch zu klären und die eigenen Kommunikationsfähigkeiten stets weiterzuentwickeln. Transparente Kommunikation ist eine Kunst, die wir durch Übung meistern.



## DIE METHODEN

Um lösungsorientiert an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten, braucht es Kommunikation, die Offenheit, Verständnis und Lernen begünstigt. So lassen sich auch konträre Meinungen konstruktiv nutzen. Diese Art der Kommunikation lässt sich trainieren. So lassen sich auch schwierige Situationen gemeinsam meistern.

**DIE WELT WAHRNEHMEN:** Aktiv zuhören und im Moment sein. So lässt sich besser verstehen, weshalb Menschen wie handeln und interagieren. Zirkuläre Fragetechniken und stille Beobachtungen helfen dabei. → [Aktives Zuhören](#)

**GELUNGEN KOMMUNIZIEREN:** Gewaltfreie Kommunikation beugt Missverständnissen vor und löst Konflikte auf. Dieser Ansatz hilft uns, auch in schwierigen Situationen konstruktiv zu sein und Verantwortung für die Lösung zu übernehmen, statt die Schuld dem Gegenüber zuzuweisen. → [Gewaltfreie Kommunikation](#)

**GEMEINSAM REFLEKTIEREN:** Konstruktives Feedback unterstützt schnelle und strukturierte Reflexion. Eine vielschichtige Rückmeldung ermöglicht, das Erfahrene als Gelerntes in den weiteren Ablauf zu integrieren. Den Prozess visuell zu dokumentieren, sorgt für Transparenz und hilft, alle Perspektiven im Team einzubinden. → [Fünf-Finger-Feedback](#)



## 3 WERTE ALS KOMPASS



### GEMEINWOHL

Werteorientiertes Handeln ist ein wesentlicher Faktor von Good Governance. Klare, ethische Leitlinien dienen dabei als Kompass – um unterschiedliche Interessen so zu vereinbaren, dass wir uns in unseren Entscheidungen bestmöglich am Gemeinwohl orientieren.

Gerade in unübersichtlichen Situationen sind wir auf unsere Intuition angewiesen. Es hilft, sich vor einem wichtigen Schritt zu fragen: Kann ich mich noch im Spiegel anschauen, wenn ich diesen Weg gehe? Und dann gilt es, auf die ehrliche Antwort unseres unbestechlichen Gewissens zu hören.

Je mehr Verantwortung und Macht wir haben, desto eher geraten wir in Situationen, in denen uns Vorteile angeboten werden im Tausch für bestimmte Entscheidungen. Um weder rechtswidrig noch unethisch zu handeln, gilt es auf dem Weg zu Good Governance, alle Entscheidungen an einem Set von Werten wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit auszurichten. Das bedeutet manchmal auch, Angebote abzulehnen, die uns zu Unrecht angeboten werden. Oder in Kauf zu nehmen, dass ein Prozess länger dauert als geplant, aber dafür gerechter ist. Das gute Gewissen, dass wir unseren Werten treu bleiben, verschafft uns Respekt. Mit derlei verantwortungsbewusstem Handeln setzen wir ein sichtbares Zeichen.

### MEHRWERT

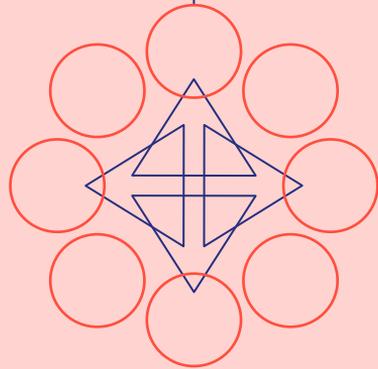
Wer nach allgemeingültigen Werten handelt, ist glaubwürdig für andere. Wer unbestechlich ist, ist unabhängig. Was bei einer Person beginnt, kann sich auf das Team, die Abteilung, die Institution übertragen. Das kann die Außenwirkung der Organisation positiv beeinflussen.

### IM ALLTAG

Nur wenn wir unsere eigenen Werte kennen und ihnen treu bleiben, können wir uns mit gutem Gefühl mit anderen zusammentun. Selbstfürsorge und Fürsorge fürs Gemeinwohl bedingen einander.

## DIE METHODEN

Reformen und Pläne orientieren sich häufig an bestehenden Gesetzen, Regulierungen oder Vorschriften – und weniger an den tatsächlichen Bedarfen der betroffenen Menschen heute und in Zukunft. Good Governance Aktivitäten sind dann ein Erfolg, wenn sie wertvoll für Gemeinschaften und ihre Umwelt sind und deren Wohlergehen fördern. Wertebasiertes Handeln ist für diesen Erfolg von essenzieller Bedeutung.

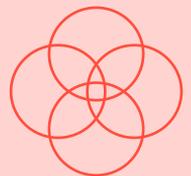


GEMEINWOHL

**ETHISCHEN KOMPASS AUSRICHTEN:** In schwierigen oder neuen Situationen verleihen innere Werte Orientierung, wie ein Kompass, der die Himmelsrichtungen anzeigt. All das ist möglich, ohne auf Kosten anderer oder der Umwelt zu leben. Dafür zunächst bestimmen, welche Werte am relevantesten sind, individuell wie situationsbedingt. → [Ethischer Kompass](#)

**ROUTINEN ANPASSEN:** Das ist nötig, wenn Gewohnheiten einem wertebasierten Handeln im Weg stehen. Zunächst die elementaren Werte für ein Vorhaben identifizieren. Dann herausfinden, welche neuen Routinen helfen, die Strategien und Ziele des Vorhabens zu erreichen. → [Gewohnheiten aufbauen](#)

**SELBSTFÜRSORGE PRAKTIZIEREN:** Bewusst atmen, sich bewegen, schlafen, die Natur genießen oder Zeit zum Nichtstun einplanen. → [Morgenroutine](#)



# 4 PARTIZIPATIVE PROZESSGESTALTUNG



## PARTIZIPATION

Partizipation bedeutet zunächst, dass jene mitentscheiden dürfen, die von einer Entscheidung betroffen sein werden. Partizipation ist eine Grundlage fürs Gemeinwohl, denn ein Akteur allein kann nicht wissen, was im besten Interesse aller gesellschaftlichen Gruppen ist. Partizipation setzt dabei Empathie voraus. Good Governance ist auf das Handeln von Menschen angewiesen, die die Welt durch die Augen der anderen sehen wollen. Erst Mitgefühl als Teil des Wertesystems ermöglicht gemeinwohlorientiertes Handeln. Beteiligung ist nur möglich, wenn es ein faires Prozessdesign gibt, inklusive ausreichender und rechtzeitiger Information sowie Zugang zu allen notwendigen Ressourcen. Ebenso notwendig: ein Bewusstsein für Diversität. Wenn wir im Sinne von Good Governance handeln wollen, müssen wir sicherstellen, dass weder Hautfarbe noch sozioökonomischer Hintergrund, sexuelle Orientierung oder Identität, ethnische oder religiöse Zugehörigkeit oder sonstige individuelle Merkmale Menschen von Partizipation ausschließen.

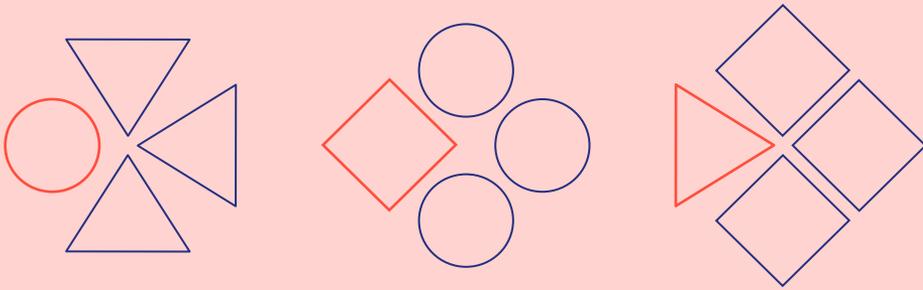
Ein weiterer Faktor ist interdisziplinäre und transsektorale Zusammenarbeit: Unterschiedliche fachliche Expertisen befruchten den Arbeitsprozess, eine Vielzahl an Perspektiven auf ein Problem verbessert die Qualität von Lösungsansätzen. Damit dies gelingt, müssen wir versuchen, die »Sprache« der jeweils anderen Sektoren zu verstehen.

### MEHRWERT

Entscheidungen, die partizipativ getroffen wurden, werden besser akzeptiert. Wenn Menschen sehen, dass sie zu einer Entscheidung beitragen konnten, gewinnen sie neues Vertrauen in sich selbst und die Gesellschaft. Diese Erfahrung stärkt eine funktionierende Demokratie.

### IM ALLTAG

Um andere wirksam in kollektive Entscheidungen einzubinden, braucht es passende Werkzeuge für das Design von partizipativen Prozessen. Für jeden Prozess ist einschlägiges Fachwissen notwendig, um alle wichtigen Sachverhalte und Stakeholder identifizieren zu können.



## DIE METHODEN

Die Gestaltung von Beteiligungsprozessen ist enorm relevant für Verwaltungsbehörden demokratischer Staaten, aber auch für Unternehmen. Damit Beteiligung gelingt, gilt es, Zielgruppen passend anzusprechen, egal ob digital oder analog. Es ist wichtig, sie im Folgenden auch unkompliziert und niedrigschwellig einzubeziehen, um gemeinsam Lösungen zu finden. So fühlen sich alle verantwortlich, die Entscheidung auch umzusetzen.

**EBENEN DER BETEILIGUNG ABWÄGEN:** Good Governance bedeutet, Interessengruppen passend einzubinden. Je nach Situation kann das von Informieren und Konsultieren bis hin zur Selbstbestimmung reichen. Der Fokus sollte darauf liegen, gemeinsam ein passendes Konzept für die Beteiligung der verschiedenen Akteure zu entwickeln. Lösungen und Prozesse sollten nicht allein von zuständigen Fachpersonen definiert werden, sondern die Perspektiven der Bürgerinnen und Bürger berücksichtigen. → [Quadruple Helix & Stufen der Partizipation](#)

**BETEILIGUNGSOPTIONEN KOMBINIEREN:** Analysieren, welche partizipativen Strukturen bereits existieren, und überlegen, welche für das Vorhaben geeignet sind. Beteiligungsprozess in Phasen aufteilen, in denen verschiedene Formate zum Einsatz kommen. → [Beteiligungsoptionen](#)

**RELEVANTE AKTEURE EINBINDEN:** Identifizieren, wer Verantwortung für Probleme mitträgt und wer betroffen ist. Gesellschaftliche und organisationale Akteure einbeziehen, damit sie miteinander ins Gespräch kommen. → [Akteurslandkarte](#)



## 5 VERNETZTES ARBEITEN



### PARTIZIPATION

Nur mit starken Verbündeten kann man auf dem Weg zu Good Governance auch weit kommen. Nur gemeinsam kann man gutem, nachhaltigem Handeln Gehör und breite Unterstützung verschaffen. Die Kunst des Netzwerkens kann man lernen.

Um Gleichgesinnte für eine Initiative zu gewinnen, ist es wichtig, zunächst überzeugende Argumente für das Vorhaben zu entwickeln. Nur eine inspirierend formulierte Vision motiviert andere. So schließen wir neue Bündnisse, sorgen dafür, dass sie wachsen, und bekommen Ideen und Unterstützung für unsere Initiative.

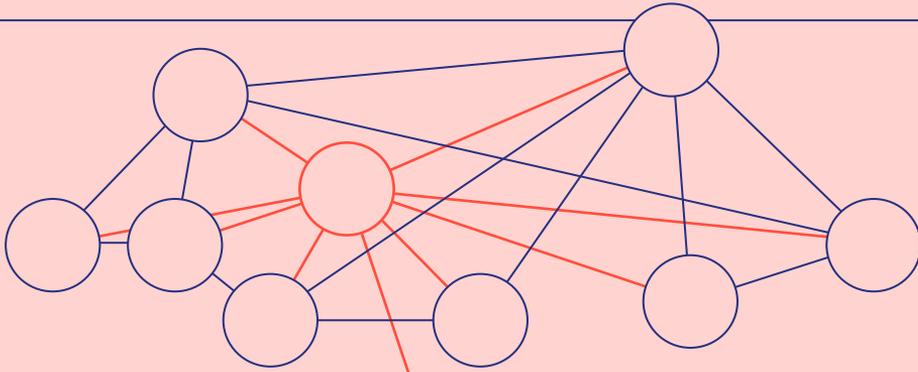
Vernetzung dient auch der Selbstfürsorge: Von Gleichgesinnten unterstützt zu werden, ermutigt und stärkt alle, für Good Governance einzustehen, destruktiven Kräften entgegenzuwirken und wichtige Stakeholder zu überzeugen. Dabei können wir uns Verbündete sowohl im eigenen Umfeld als auch auf der anderen Seite der Erdkugel suchen, den digitalen Netzwerken sei Dank. Eine Community aus Personen und Organisationen, die sich gemeinsam für Good Governance einsetzt, bestärkt uns, jeden Tag voller Inspiration und Zuversicht weiterzumachen.

### MEHRWERT

Wir kämpfen nicht mehr allein, im Team verteilt sich Arbeit auf mehrere. Die Chance auf finanzielle Förderung wächst. Ideen können eine kritische Masse erreichen und so in der Gesellschaft leichter akzeptiert werden.

### IM ALLTAG

Sich als Teil eines Netzwerks zu sehen, bedeutet auch, es aktiv und eigenverantwortlich mitzugestalten. Erst durch Kollaboration können wir breit wirksame Ergebnisse erzielen – und damit nachhaltige Erfolge.



## DIE METHODEN

Selbstorganisierte Arbeit in Netzwerken mit einem gemeinsamen Ziel vor Augen ermöglicht, neue Verhaltensweisen einzüben. Hilfreich sind dabei Eigenverantwortung und Kollaboration. Diese Dinge sind in hierarchisch und formal geprägten Arbeitsumfeldern oft ungewohnt. Doch wenn alle ihr Wissen – unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie – für das gemeinsame Ziel zur Verfügung stellen und sich gegenseitig unterstützen, profitiert jeder und jede.

**NETZWERK FINDEN:** Digitale und lokale Plattformen recherchieren, um einen Überblick zu gewinnen, Mitglied im spannendsten Netzwerk werden, an Meet-ups und Veranstaltungen teilnehmen, Kontakte pflegen und andere unterstützen. → [Recherchieren & Durchstarten](#)

**NETZWERK GRÜNDEN:** Warum braucht es ein Netzwerk, wie funktioniert es? Wie werden Entscheidungen getroffen? Es ist wichtig, Zweck, Kommunikationswege und Rollenverteilung zu klären, um erfolgreich im Netzwerk zu arbeiten. → [Grundlagen schaffen & Struktur entwickeln](#)

**NETZWERK PFLEGEN:** Engagierte Menschen finden, die gern teilen und geben. Gewohnheiten etablieren, die den Zusammenhalt stärken, für die Netzwerkmitglieder einen Mehrwert bieten und das gemeinsame Anliegen voranbringen. Andere Netzwerkmitglieder unterstützen – dann unterstützen sie uns in der Zukunft auch gern. → [Themengeleitetes Netzwerken](#)



PARTIZIPATION



# ZUM WEITERLESEN

**Wer tiefer einsteigen oder die Methoden ausprobieren möchte, findet hier eine Zusammenfassung der weiterführenden Lektüre und Anleitungen aus der Toolbox.**

## 1. STRATEGISCHES HANDELN

---

**Entwicklungsrichtung bestimmen**

Visionentwicklung

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-visionentwicklung>

**Wirkungstreppe**

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-wirkungstreppe>

**Umfeld analysieren**

PESTLE-Analyse (EN)

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-pestle>

**Strategien entwickeln**

Kritische Unsicherheiten

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-kritischunsicher>

## 2. TRANSPARENTE KOMMUNIKATION

---

**Die Welt wahrnehmen**

Aktives Zuhören

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-aktivzuehoeren>

**Gelungen kommunizieren**

Gewaltfreie Kommunikation

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-kommunikation>

**Gemeinsam reflektieren**

Fünf-Finger-Feedback

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-5finger>

## 3. WERTE ALS KOMPASS

---

**Ethischen Kompass ausrichten**

Ethischer Kompass (EN)

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-kompass>

**Routinen anpassen,**

Gewohnheiten aufbauen

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-routinen>

## Selbstfürsorge praktizieren

Morgenroutine

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-selbstfuersorge>

## 4. PARTIZIPATIVE PROZESSGESTALTUNG

---

### Ebenen der Beteiligung definieren

Quadruple Helix (EN)

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-quadruple-helix>

### Stufen der Partizipation (EN)

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-partizipationslevel>

### Beteiligungsoptionen kombinieren

Beteiligungsoptionen

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-beteiligungsoption>

### Relevante Akteure einbinden

Akteurslandkarte

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-akteurslandkarte>

## 5. VERNETZTES ARBEITEN

---

### Netzwerk finden

Recherchieren

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-recherche>

### Durchstarten

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-durchstarten>

### Netzwerk gründen

Grundlagen schaffen (EN)

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-grundlagen>

### Struktur entwickeln (EN)

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-struktur>

### Netzwerk pflegen

Themengeleitetes Netzwerken

<https://tinyurl.com/gk-toolbox-netzwerken>



# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

Deutsche Gesellschaft  
für Auswärtige Politik e. V.  
Rauchstraße 17/18 | 10787 Berlin  
Dr. Thomas Enders, Präsident  
Dr. Daniela Schwarzer, Direktorin

info@dgap.org  
+49 30 25 42 31-0  
Vereinsregisternummer: VR 20658 Nz  
www.dgap.org

Robert Bosch Stiftung GmbH  
Heidehofstr. 31  
70184 Stuttgart  
www.bosch-stiftung.de

## PRINT-AUSGABE BESTELLEN

Sie wünschen eine Print-Ausgabe dieser  
Publikation? Schicken Sie uns gern eine E-Mail  
an [iz@dgap.org](mailto:iz@dgap.org) mit Ihrer Postadresse und der  
gewünschten Anzahl der Exemplare.

## IMPRESSUM

© Oktober 2020  
Deutsche Gesellschaft  
für Auswärtige Politik e. V., Berlin  
Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten.

**Inhaltliche Konzeption:** Claire Luzia Leifert,  
Silvena Garelova  
**Mitarbeit:** Yvonne Jung, Tatiana Valyaeva,  
Marina Solntseva  
**Redaktion:** Claire Luzia Leifert, Anne Haeming  
**Designkonzept und Layout:** Soapbox,  
[www.designbysoapbox.com](http://www.designbysoapbox.com)  
**Illustrationen:** Studio Pong  
**Druck:** Spree Druck

### Bildnachweise:

S. 1 links, 5 links, 21 rechts, 36 links: Zsófia Pölöske;  
S. 1 rechts: Michael Fuchs; S. 5 rechts: Anita Back;  
S. 7, 25 – 29: Stephan Röhl; S. 15: Universität Potsdam;  
S. 18, 21 links, 36 rechts: Melina Pafundi;  
S. 31: Dirk Enters; S. 33: privat

### Kontakt in der DGAP e.V.:

Claire Luzia Leifert  
+49 30 25 42 31-192  
[leifert@dgap.org](mailto:leifert@dgap.org)

### Kontakt in der Robert Bosch Stiftung:

Yvonne Jung  
+49 711 46 084-141  
[yvonne.jung@bosch-stiftung.de](mailto:yvonne.jung@bosch-stiftung.de)

ISBN 978-3-00-067654-3



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons-  
Lizenz: Creative Commons Namensnennung – Nicht kommer-  
ziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Public License.

[WWW.DGAP.ORG](http://WWW.DGAP.ORG)

[WWW.BOSCH-STIFTUNG.DE](http://WWW.BOSCH-STIFTUNG.DE)

# GOERDELER-KOLLEG ALUMNI

ZAHL DER TEILNEHMENDEN  
2001 – 2020

421  
INSGESAMT



BERUFSFELD ZUM  
ZEITPUNKT DES KOLLEGS  
2010 – 2020



