Oliver Haas ist Management- und Organisationsberater, Coach, Dozent, Mediator und Moderator. Seit über 20 Jahren begleitet er Organisationen in Veränderungsprozessen. Nach Stationen in der internationalen Zusammenarbeit (GIZ, Weltbank) ist er Partner bei osb international in Wien. Er lehrt an der European Business School/Reutlingen und der TU Kaiserslautern-Landau, ist Redakteur der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung (ZOE) und Autor zahlreicher Fachbücher und -artikel zu Transformation, Change Management und Führung.

Raum für Transformation

Wie Politik, Verwaltung und Gesellschaft die Mobilität der Zukunft neu gestalten

Die Verkehrswende fordert Politik, Verwaltung und Gesellschaft gleichermaßen heraus. Im Gespräch erklärt Oliver Haas, warum echte Transformation mehr ist als gute Planung – und wie gemeinsames Lernen, Vertrauen und klare Führung den Wandel möglich machen.

nahmobil: Die Verkehrswende kann nicht allein vom Planungsamt getragen werden. Welche Faktoren sind entscheidend, damit eine Kommune erfolgreich die Transformation gestalten kann?

Zuerst muss einmal klar sein, worin sich die „Spielart der Veränderung", die wir Transformation nennen, von anderen Veränderungsausprägungen wie bspw. der Optimierung oder dem Krisenmanagement unterscheidet. Transformationen sind episodische Veränderungen, die Strukturen, Prozesse, aber auch Kulturen in gleicher Weise betreffen – und all das meist unter Zeitdruck. Anders als bei reiner Optimierung, wo es darum geht, das Bestehende nur etwas besser zu machen, wird bei einer Transformation das Bestehende auf den Prüfstand gestellt. Die Verkehrswende ist insofern nicht nur ein Transformationsanlass, der eine andere Form der Mobilität zum Ziel hat, sondern sollte auch einen Anlass bieten, zu hinterfragen, ob die bisherige Umsetzungspraxis diesen Ansprüchen überhaupt genügt.

> Viele Kommunen unterschätzen, wie sehr Transformation ein Lernprozess ist ...

Was genau meinen Sie damit?

Organisationen sind auf Stabilität ausgelegt und Verwaltungen noch einmal ganz besonders. Es ist ihre Aufgabe, Rahmenbedingungen und Regelsysteme zu entwerfen, die Umsetzungssicherheit ermöglichen. Diese sind bei Transformationen genauso zu hinterfragen, wie der Transformationsanlass. Konkret bedeutet das, dass alle Beteiligten – und hier würde ich neben dem Planungsamt auch die Bürgerschaft sehen – neben einem geteilten Verständnis der Notwendigkeit auch ein gemeinsames Bild des Zielbildes, der Vision, haben. Warum kann es so nicht weitergehen und warum ist Handeln jetzt notwendig? Und wohin soll all das führen? Was ist konkret anders, wenn die Verkehrswende umgesetzte Realität ist? Dieses Verständnis muss von allen Be-

teiligten nicht nur geteilt werden, sondern es gilt sich auch in den Dienst dieses Bildes zu stellen. Wenn Bürger:innen und lokale Akteure das Gefühl haben, dass sie gehört werden und Einfluss nehmen können, wächst die Akzeptanz enorm. Transformation gelingt dann, wenn sie nicht „von oben" verordnet, sondern als gemeinsamer Prozess erlebt wird.

Welche Aspekte sind neben einer geteilten Notwendigkeit und Zielvorstellung noch von Bedeutung?

Sie haben absolut recht, mit diesem Verständnis allein ist noch nichts bewirkt. Weiter ist es entscheidend, dass dieses Bild in konkrete – pragmatische und umsetzbare – Schritte übersetzt wird. Das ist leichter gesagt als getan, denn es bedeutet, sich bewusst in die Unsicherheit und Unsteuerbarkeit zu begeben. Nichts spricht gegen Pläne, aber Wandel funktioniert nicht nach Plan, sondern es gilt Dinge umzusetzen, zu reflektieren, zu lernen und auf dieser Erkenntnis dann die nächsten Schritte vorzunehmen. Viele Kommunen unterschätzen, wie sehr Transformation ein Lernprozess ist – man braucht Räume für Qualifizierung und Erfahrungsaustausch. Fakt ist, ob Sie es mit der Transformation ernst meinen, zeigt sich im geschlossenen Handeln. Sie können von der Bürgerschaft nicht erwarten, Dinge anders zu machen, wenn Sie als Initiator dies nicht selbst vorleben. Und das alles, und das ist der letzte Aspekt, geht nur mit ausreichend Ressourcen. Das ist neben Budget, Zeit, Personal und Aufmerksamkeit.

Was können die frisch gewählten Bürgermeister:innen und Landrät:innen in NRW konkret dazu beitragen, dass die Transformation gelingt und wie unterscheidet sich ihre Rolle von Führungspersonen aus der Wirtschaft?

Den Begriff der Rolle übersetze ich in der Regel mit Erwartungsbündeln, also in diesem Fall, welche Erwartungen haben kommunale Entscheidungsträger:innen zu erfüllen, um dem Transformationsziel zu entsprechen. Bürgermeister:innen haben aus meiner Sicht eine doppelte Rolle: Sie sind politische Repräsentant:innen und gleichzeitig Gestalter:innen komplexer Verwaltungsorganisationen. Sie geben der Verwaltung jeden Tag, was sie will, d.h. Regelkonformität und -erfüllung, und gleichzeitig müssen sie sich fragen, was die Verwaltung braucht, also wo genau diese Regelerfüllung eben nicht mehr wirksam ist. Anders als in der Wirtschaft können sie nicht einfach per Order bestimmen. Das bedeutet, dass sie Führungsallianzen bilden müssen, um wirkmächtig zu sein und Brücken zu schlagen – zwischen Fachämtern, Parteien, Zivilgesellschaft und regionalen Partnern. Während unternehmerische Entscheidungsträger vorrangig ökonomische Kennzahlen im Blick haben müssen, geht es Bürgermeister:innen darum, gesellschaftliche Legitimation und langfristige Gemeinwohlorientierung sicherzustellen. Sie können durch klare Prioritäten zeigen: „Wir investieren in Mobilität, weil es die Lebensqualität erhöht und die Kommune zukunftsfähig macht." Sie führen also über starke Narrative, Geschichten, die eine Welt beschreiben, der andere zugehörig sein wollen.

Wie bedeutend ist es, Verwaltung, Politik und Bürger:innen für die Verkehrswende zu gewinnen? Und wie kann es gelingen?

Es ist unbedingt nötig, denn ohne geht es nicht. Wie schon angesprochen, sind Transformationen tiefgreifende Veränderungen, die nicht nur eine Organisation, sondern ganze Branchen, gesellschaftliche Subsysteme umkrempeln. Kurzum: Transformation ist ein Gemeinschaftsprojekt. Dabei müssen Verwaltung und Politik sich gegenseitig als voneinander abhängige Partner verstehen: Die Verwaltung bringt Fachwissen ein, die Politik sorgt für demokratische Rückendeckung. Und allein das würde ich schon einmal infrage stellen, ob das heute wirklich passiert. Fakt ist doch, dass eine Verkehrswende nur dann gelingen wird, wenn Verwaltung und Politik anerkennen, dass sie diese nur gemeinsam erzielen werden. Das ist nicht anders als in der Wirtschaft, wo man auf der Top-Führungsebene erkennen muss, dass der eigene Verantwortungsbereich gegebenenfalls reduziert wird, aber wenn dadurch das Unternehmen zukunftsfähig bleibt, dann ist dies umzusetzen. Praktisch bedeutet das: Verwaltungsmitarbeitende früh einbinden, damit sie nicht das Gefühl haben, „getrieben" zu werden. Politik sollte die Erfolge sichtbar machen und bei unausweichlicher Spannung moderierend, statt verschärfend oder gar polarisierend zu agieren. Die einzelnen Bürger:innen überzeugt man dann, wenn man den Wandel nicht nur beschreibt, sondern am ganz konkreten Werkstück erlebbar macht – etwa Pilotversuche für Radwege oder neue Buslinien, die zeigen: Wir meinen es ernst, es verändert sich wirklich etwas und es lohnt sich.

Gerade bei Verkehrsversuchen kommt es vor, dass Projekte gegen den Rat der Expert:innen vorzeitig abgebrochen werden. Welche psychologischen Stellschrauben sind entscheidend, damit zwischen Bürgermeister:in und Fachabteilungen Vertrauen und Verlässlichkeit entstehen?

Es gibt diesen schönen Satz von Kurt Lewin, der da heißt: „Man lernt eine Organisation erst dann richtig kennen,

wenn man versucht sie zu verändern." Ich würde vermuten, dass bereits ohne Veränderungsabsichten, das Kooperationsverhältnis zwischen Politik und Bürgermeistern angespannt ist. Mein Tipp dabei wäre, dass dies auf ungelösten Unterschiedlichkeiten in den Steuerungslogiken basiert. Während Expert:innen in erster Linie einer fachlich-inhaltlichen Umsetzungslogik folgen, bei der sich Gestaltungswille in der sachlichen Richtigkeit zeigt, orientiert sich Politik primär am Erhalt von Macht und Einfluss. Hier geht es nicht um sachliche Richtigkeit, sondern Konsensuallösungen, die machtpolitisch vermittelbar sind. Diese Widersprüchlichkeit lässt sich weder auflösen noch durch die Überbetonung einer Seite beherrschen. Vielmehr muss es darum gehen, dass sich die involvierten Akteure dieser paradoxen Kooperationsbeziehung bewusst werden und klären, wann welche Logik für welche Frage die sinnvollere ist. Leider passiert in der Praxis meist genau das Gegenteil und man verkämpft sich in nicht endenden Befassungen, bei der jede Seit die Richtigkeit für sich beansprucht.

Und was wären aus Ihrer Sicht mögliche Schritte, um aus dieser misslichen Lage zu kommen?

Wenn Bürgermeister:innen von Beginn an offenlegen, warum ein Versuch gestartet wird, welche Kriterien den Erfolg messen und wie mit Rückmeldungen umgegangen wird, ist diese Form der Transparenz ein Angebot, was wiederum durch die andere Seite gespiegelt werden kann. Worum geht es den Expert:innen? Was ist aus ihrer Sicht Erfolg? Mit dieser Erkenntnis lässt sich auch erklären, was die Nachteile wären, wenn man nur eine der Sichtweisen betonen würde. So wäre vermutlich der Nachteil einer Überbetonung der Fachperspektive eine mögliche Verlangsamung in der Umsetzung oder wirtschaftlich nicht vermittelbare Budgets, die es für die Umsetzung bedarf. All das geht jedoch nur, wenn im ersten Schritt psychologische Sicherheit in den Fachabteilungen existiert: Mitarbeitende müssen spüren, dass sie Fehler machen und Neues ausprobieren dürfen, ohne sofort abgestraft zu werden. Transformation heißt auch, Ungewissheit auszuhalten und mit dieser Ungewissheit klug umzugehen. Und schließlich spielt persönliche Beziehung eine Rolle: Ein Bürgermeister, den ich begleite, hat regelmäßige Jour-fixe mit seinem Mobilitätsamt eingeführt – nicht nur zu Projekten, sondern auch zu Haltungen und Erfahrungen. Das schafft Vertrauen jenseits der Sachfragen.

Wenn es an die Parkplätze oder Flächenumverteilung geht, ist Widerstand oft vorprogrammiert. Wie können Bürgermeister:innen konstruktiv mit Kritik und Widerstand aus Bürgerschaft, aber auch aus Politik oder Verwaltung umgehen, ohne den Prozess auszubremsen?

Widerstand im Wandel ist in erster Linie eine Informationsquelle. Sie liefert Hinweise darauf, was beschützt wird. Stellen Sie sich vor, ich würde Sie auffordern, bei der nächsten Besprechung mit Ihren Kolleg:innen ein Lied zu singen. Vermutlich würden Sie dies nicht nur als befremdlich abqualifizieren, sie würden aus Sorge der Scham und des Gesichtsverlusts vermutlich auch in den Widerstand gehen und diese Aufforderung ablehnen. Zu Recht: Warum sollten Sie im Kollegenkreis singen? Was soll das? Das macht überhaupt keinen Sinn. Nicht anders ist es bei Themen wie Flächenumverteilung. Es zeigt, dass das Thema die Menschen berührt. Bürgermeister:innen sollten diesen Widerstand daher nicht abwehren, sondern klären, worum es hier konkret geht. Ist es ein Mangel an Verständnis? Dann kann man mehr Fakten und Informationen liefern. Sind Menschen nicht einverstanden, dann lohnt sich eine aktive Einbindung durch Dialogveranstaltungen, mobile Sprechstunden oder Bürgerforen. Zentral erscheint mir dabei, Widerstand nicht zu personalisieren. Es geht nicht um „gegen die Autofahrer:innen" oder „gegen die Wirtschaft", sondern um die Frage: Wie gestalten wir eine lebenswerte Stadt? Wer das Narrativ verschiebt, kann auch harte Debatten konstruktiv führen. Und wie angedeutet, ist nichts überzeugender als konkret erlebbare Ergebnisse: Wenn ein neu gestalteter Platz nicht nur weniger Parkplätze, sondern auch mehr Aufenthaltsqualität bringt, überzeugt das oft stärker als jede PowerPoint-Präsentation.

Wie können Bürgermeister:innen überzeugend kommunizieren, wenn es um umstrittene Maßnahmen wie Parkraumbewirtschaftung oder Radwege geht?

Kommunikation ist unwahrscheinlich, d.h., was auch immer man glaubt zu senden, stößt auf der anderen Seite auf Glaubenssätze, Denkprämissen und nicht zuletzt Gefühle. Man nennt dies auch innere Landkarten. Sie sprechen mit uns und sind wie ein Filter, der sich in die Kommunikation einwebt. Insofern ist aus meiner Sicht ein erster Schritt, diese Landkarten ins Gespräch zu bringen, d.h., offenzulegen, mit welchen Bildern man auf das Thema der Verkehrswende schaut. Wenn diese mit Sorgen oder gar Aggression belegt sind, bspw. weil man einen Nachteil durch Parkraumbewirtschaftung vermutet, dann gilt es, diese Bilder in die Kommunikation zu bringen und zu klären, woher sie kommen. Christine Erlach und Michael Müller haben hierfür den schönen Begriff der „Störnarrative" geprägt. Störnarrative sind Erzählungen oder Deu-

tungsmuster, die gezielt oder unbewusst den öffentlichen Diskurs stören, verzerren oder in eine bestimmte Richtung lenken sollen. Sie tauchen häufig in politischen, medialen oder gesellschaftlichen Debatten auf. „Deutschland alleine kann ja sowieso nichts ändern" ist ein Beispiel dafür. Mit dieser Grundhaltung werden auch keine Fakten oder Informationen überzeugen. Wenn die Störnarrative offengelegt sind, haben sie die Möglichkeit, neue Narrative, Zukunftsnarrative, zu entwickeln und zu vermitteln.

Und wie geht das?

Sie wollen eine Welt vermitteln, der andere zugehörig sein wollen. Ich musste nicht verstehen, wie der iPod funktioniert, ich wusste aber, dass ich jeden Song zu jeder Zeit hören wollte. Also habe ich ihn mir damals gekauft. Und genauso ist es bei transformationalen Themen wie der Verkehrswende. Um ein solches Narrativ zu entwickeln, lohnt es sich, über die folgenden Fragen nachzudenken: Warum die Verkehrswende? Warum jetzt? Wohin soll die Verkehrswende führen und was ist dann wirklich anders? Was genau bedeutet das für jeden Einzelnen? Und: Was passiert als Nächstes? Gerade bei der letzten Frage tun sich viele Menschen schwer, einfach weil sie unter Ungewissheit handeln. Daher gilt hier: Prozessinformation vor Ergebnisinformation. Für Entscheidungsträger:innen muss es in der Transformation darum gehen, die Deutungshoheit zu haben. Sie müssen schneller kommunizieren als andere.

Nach 100 Tagen wird traditionell eine erste Bilanz gezogen. Welche Weichen sollten Bürgermeister:innen gleich zu Beginn stellen, damit sie in fünf Jahren auf eine erfolgreiche Amtszeit zurückblicken können.

Sie müssen initiieren, moderieren, entscheiden, beschwichtigen, fordern und vieles mehr. Die ersten 100 Tage sind daher zentral und prägend, weil in dieser Zeit klar werden muss, in welchen Rollen braucht es mich als Bürgermeister:in jetzt. Das muss sehr schnell klar sein. Mit dieser Rollenklarheit gilt es zu zeigen, wie ernst es jemand mit der Transformation meint. Das wiederum erzeugt Authentizität bei der Bürgerschaft, weil Vermittlung und Handlung konsistent sind. Wichtig ist daher, gleich zu Beginn Prioritäten zu setzen: Welche Projekte haben langfristige Wirkung und sollten sofort angestoßen werden? Dazu gehören etwa Radwegenetze oder die Umstellung des ÖPNV-Fuhrparks – Maßnahmen, deren Umsetzung mehrere Jahre dauert. Genauso wichtig ist es aber auch, das eigene Team zu stärken: Welche Personen tragen die Transformation, wo braucht es externe Partner, welche Kompetenzen fehlen noch? Und schließlich: Kommunikation. Als Bürgermeister:innen können Sie in der Transformation nicht unterkommunizieren oder diese Tätigkeit delegieren. Stattdessen muss es darum gehen, von Anfang an eine klare Haltung zu zeigen und zugleich Dialogformate zu eröffnen, die Mitgestaltung ermöglichen. Bürgermeister:innen sind in der Transformation in ganz verschiedenen Rollen.

Mit der Umsetzungsinitiative will die AGFS NRW den Transformationsprozess beschleunigen. Welchen Beitrag kann die kommunale Führung für eine schnellere Umsetzung leisten?

Die kommunale Führung kann drei Hebel nutzen: Priorisierung, Entbürokratisierung und Kooperation. Priorisierung heißt, dass Transformationsprojekte nicht nebenbei laufen, sondern politisch und organisatorisch ganz oben stehen. Entbürokratisierung bedeutet, dass Bürgermeister:innen aktiv dafür sorgen, Genehmigungs- und Abstimmungsprozesse zu vereinfachen – oft ist das wichtiger als zusätzliches Geld. Und Kooperation verweist auf die regionale Ebene: Keine Kommune steht allein. Wer Netzwerke wie die AGFS NRW nutzt, kann von Erfahrungen anderer lernen und gemeinsam Tempo machen. Bürgermeister:innen sind hier Schlüsselfiguren. Sie können das Signal geben: „Wir wollen schneller werden – und wir stehen als Spitze geschlossen hinter diesem Ziel." Das wirkt intern motivierend und extern beschleunigend.

Das Interview führte Julia Groth/Redaktion nahmobil

Weiterführende Literatur:

- *Haas, Oliver; North, Klaus; Pakleppa, Claus-Bernhard (2022): Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten. Verlag Franz Vahlen. München*
- *Haas, Oliver (2023): Wohin trabt der Amtsschimmel?. Erschienen in: OrganisationsEntwicklung, Ausgabe 3/2023, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf*
- *Müller, Michael; Erlach, Christiane (2024): In Aktanz gehen. Carl Auer Verlag. Heidelberg*
- *Wimmer, Rudolf; von der Reith, Frank (2014): Organisationsentwicklung und Change Management. Erschienen in: Wimmer, Rudolf; Meissner, Jens O.; Wolf, Patricia (2014): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. S. 139-166. Carl-Auer Verlag. Heidelberg*