



Prinzipien und Leitplanken einer zukunftsfähigen Daseinsvorsorge

Forschungslinie „Zukunftsfähige Daseinsvorsorge“

Autoren

Simon Höher

Veit Vogel

Felix Beer

Kurz gesagt

Die doppelte gesellschaftliche Herausforderung der digitalen und sozial-ökologischen Transformation erfordert einen Paradigmenwechsel in unseren Institutionen. Die Kurzstudie beleuchtet, wie ein solcher Paradigmenwechsel Grundbegriffe der Daseinsvorsorge berührt und wie neue Denk- und Handlungsmuster für eine zukunftsfähigen Verwaltung aussehen können. Abschließend werden fünf Maßnahmen vorgeschlagen, die sich bereits heute umsetzen lassen.

Hybrid
City
Lab

Diese Studie wurde für CO:DINA als Auftragsarbeit vom Hybrid City Lab erstellt.

Inhalt

1.	Problembeschreibung und Fragestellung	1
1.1.	Hintergrund und Anspruch dieser Studie	1
1.2.	Digitale und nachhaltige Transformation als doppelte Herausforderung	1
1.3.	Neue Mentale Modelle für die Verwaltung: von Ego zu Eco	3
1.4.	Zwei Fragen an die Zukunft der Daseinsvorsorge	5
2.	Zentrale Begriffe der Daseinsvorsorge im Wandel	5
2.1.	Situative Subsidiarität	6
2.2.	Innere Umwelt	8
2.3.	Kollektive Selbstorganisation.....	10
2.4.	Souveräne Abhängigkeit.....	11
2.5.	Eine Kommune mit Mission	13
2.6.	Post-digitale Daseinsvorsorge.....	15
2.7.	Daten im Kontext.....	16
2.8.	Wünschenswerte Zukunft.....	17
3.	Sechs Prinzipien für eine zukunftsfähige Daseinsvorsorge.....	20
3.1.	Der kleinstmögliche Eingriff.....	21
3.2.	Multi-Perspektivität.....	22
3.3.	Zukunft ist heute	23
3.4.	Dezentrale Gewährleistung.....	24
3.5.	Finden und Fördern im Netzwerk.....	26
3.6.	Die reflexive Verwaltung	27
4.	Fünf Maßnahmen auf dem Weg zur zukunftsfähigen Daseinsvorsorge....	28
4.1.	Gezielte Forschung zur Integration von Externalitäten	29
4.2.	Reallabore zur Zukunft der Daseinsvorsorge.....	29
4.3.	Neue Förder- und Finanzierungsinstrumente.....	30
4.4.	Ein Zukunftsforum zur Gestaltung der öffentlichen Missionen für morgen	31
4.5.	Communities of Practice und neue Lernnetzwerke	31
5.	Literatur	33
	Über die Autoren.....	38

1. Problembeschreibung und Fragestellung

1.1. Hintergrund und Anspruch dieser Studie

Ziel dieser Kurzstudie ist es, einen Beitrag zur Debatte einer zukunftsfähigen und generationengerechten Daseinsvorsorge vor dem Hintergrund digitaler und sozial-ökologischer Transformationsaufgaben zu leisten. In Anbetracht der Krisen und oft disruptiven Veränderungen unserer Zeit entstehen immer wieder neue hybride Formate und Ansätze, praktische Handlungsroutinen und zukunftsweisende Verwaltungsprojekte vor Ort. Dabei eilt in vielen Fällen die Praxis der kommunalen Verwaltung den theoretischen Konzepten eines zeitgemäßen Verständnisses von Politik, Verwaltung und Gesellschaft voraus. Die vorliegende Studie versucht, einige dieser Phänomene theoretisch einzuordnen und die konzeptionellen Grundbegriffe, welche die Leistungsverwaltung in Zukunft prägen werden, herauszuarbeiten. Sie ist damit selbst als exploratorisches Projekt zu verstehen, das neue Herausforderungen zu skizzieren sucht und dabei explizit zu weiteren Iterationen und Implementierungen einlädt. Die folgenden Überlegungen wurden literaturbasiert hergeleitet und mit ausgewählten Akteuren aus der Verwaltungspraxis in Experteninterviews validiert.

1.2. Digitale und nachhaltige Transformation als doppelte Herausforderung

Die kommunale Daseinsvorsorge sieht sich heute mit einer doppelten gesellschaftlichen Herausforderung konfrontiert: der digitalen und der ökologischen Transformation. Dies erfordert, so die im Folgenden entwickelte These, einen Paradigmenwechsel der Art und Weise, wie eine Kommune im 21. Jahrhundert plant, entscheidet und steuert. Die zentrale Umstellung besteht dabei im Erlernen eines konstruktiven Umgangs mit der Tatsache, dass viele der zentralen Kategorien, die das Verständnis der Daseinsvorsorge im modernen Wohlfahrtsstaat des 20. Jahrhunderts geprägt haben, heute nicht mehr eindeutig durchhaltbar sind. Politik und öffentliche Verwaltungen sind (wie die übrige Gesellschaft auch) mehr als je zuvor mit Inkonsistenzen konfrontiert, die es immer wieder in Verwaltungs- und Regierungsprojekte zu übersetzen gilt. Vor diesem Hintergrund wird ein Bündel an Prinzipien vorgeschlagen, um in Zukunft

nicht gegen sondern mit dieser Trennschärfe als kommunale Leistungsverwaltung arbeiten zu können. Es geht dabei um ein exemplarisches Umreißen solcher handlungsleitenden Prinzipien als Entwurf und Diskussionsangebot für eine neue Staatskunst der experimentellen Governance, die post-pandemisch, post-digital und post-humanistisch denkt und handelt. Um einen Schritt in die Richtung dieser neuen Staatskunst zu gehen, werden abschließend fünf Maßnahmen vorgeschlagen, die von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft bereits heute umgesetzt werden können.

Als Ernst Forsthoff (1938) für die institutionalisierte Unterstützung des Menschen durch seine Gesellschaft den Begriff der Daseinsvorsorge prägt, beschreibt er damit die gängige und längst notwendig gewordene Praxis des modernen Staates, für die würdevolle Überlebensfähigkeit seiner Bürger*innen Verantwortung zu übernehmen.¹ Diese Praxis wandelt sich zwar im Laufe des 20. Jahrhunderts hin zu einer Priorisierung der „Gewährleistung und Ermöglichung“ dieser Überlebensfähigkeit durch den modernen Wohlfahrtsstaat (Vogel und Neu 2009), das Ziel der „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse“ (Art. 72, Abs. 2, GG) allerdings bleibt bestehen.² Vor diesem Hintergrund entstehen neue Herausforderungen und Chancen für eine zukunftsfähige Daseinsvorsorge im 21. Jahrhundert. Die relevanten Spannungsfelder liegen dabei zunächst zwischen der kommunalen Leistungsverwaltung und dem europäischen Binnenmarkt. Sie werden erweitert durch die Entstehung einer zunehmend diversifizierten Gesellschaft mit einem planetarisch-ökologischen Bewusstsein sowie durch die zunehmende Relevanz digitaler Technologien. Die aus heutiger Sicht folgenschwersten Veränderungsprozesse sind dabei:

- die *digitale Transformation*, also der zunehmende Einsatz von Computern in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen, und

¹ Forsthoff begreift anfangs seine Ideen zur Daseinsvorsorge durchaus als logische Konsequenz eines „Totalen Staates“, wie er nur wenige Jahre zuvor in einer antisemitischen Veröffentlichung darlegt. Zwar entspricht diese Auslegung nicht ganz dem Verständnis der Nationalsozialisten, da diese auch die Partei über den Staat stellen wollten und nicht umgekehrt. Der definitorische Diskurs um die Daseinsvorsorge in Deutschland bleibt jedoch historisch mit den totalitären Irrwegen des sogenannten „Dritten Reichs“ eng verbunden, auch wenn Forsthoff selbst – fast vierzig Jahre später! – dieses Verständnis als „eine auf Missbrauch beruhende Entartung des Staates“ (Forsthoff 1971, 59) revidiert.

² Die Kernbereiche Wasser, Energie, Abwasser, Abfall, ÖPNV, Sparkassen & öffentliche Versicherer, Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege, Bildungseinrichtungen inkl. Schule, VHS, Kindergärten, Hochschulen sowie Theater und Sport) und nationalen (Post, Telekommunikation, Eisenbahnen, Rundfunk) bleiben dabei als zentraler Fokus der Daseinsvorsorge ebenfalls bestehen (vgl. Henneke 2009, 18; Beer u. a. 2021, 5ff).

- die *nachhaltige Transformation*, also die grundlegende Veränderung unseres planetaren Ökosystems, die Lebensformen existenziell gefährdet.

Im Rahmen der vorliegenden Kurzstudie wird daher beleuchtet, wie ein zukunftsfähiges Verständnis der Daseinsvorsorge gestaltet werden kann, welches diese zentrale doppelte gesellschaftliche Herausforderung ernst nimmt.

1.3. Neue Mentale Modelle für die Verwaltung: von Ego zu Eco

Die Vermutung liegt nahe, dass eine angemessene Antwort auf diesen Wandel auch eine Transformation der klassischen Denk- und Handlungsmuster unserer Institutionen selbst bedarf. Wir können diese Handlungsmuster auch als mentale Modelle (Scharmer und Kaufer 2013) oder als „Eigenformen“ (Kauffman 2005; von Foerster 1976) bezeichnen, die unabhängig von der spezifischen Ausgangslage und den jeweiligen Anfangsbedingungen immer wieder ähnliche Ergebnisse produzieren. Bis zu einem gewissen Punkt ist diese situative Indifferenz – gerade für eine Verwaltung! – stabilisierend und damit funktional. In Anbetracht einer digital und ökologisch vernetzten Welt werden die dadurch entstehenden und externalisierten Kosten jedoch zunehmend systemkritisch. Wie das aussehen kann, zeigen Flutkatastrophen ebenso wie aussterbende Innenstädte. Dieses Zurückschlagen heißt, dass die Grenzen zwischen den internen Kategorien eines Systems (Ego) und ihren externen Auswirkungen (Eco) sukzessive unterlaufen werden: Was ehemals als vernachlässigbarer externer Effekt ausgeblendet wurde, wird nun plötzlich relevant für die ureigensten Prioritäten und Bedürfnisse. Es bedarf also eines neuen Verständnisses, das den Blick über die eigene Institution hinaus weitet und lernt, in gegenseitigen Abhängigkeiten zu denken.

Die Entwicklung eines solchen Verständnisses ist bereits in den Anfängen der Diskursgeschichte um die Daseinsvorsorge angelegt. Mit dem von Max Weber entlehnten Stichwort der „Appropriationsbedürftigkeit“ (also dem Angewiesen-Sein auf die Unterstützung durch die eigene Umwelt) beschreibt Forsthoff schon in den 1930er Jahren den einsetzenden Wandel der gesellschaftspolitischen Selbstwahrnehmung vor dem Hintergrund eines industrialisierten Kapitalismus der urbanisierten Moderne: weg von individueller Subsistenz, hin zu kollektiver Interdependenz. Ein Wandel, der sich in der digitalen Netzwerkgesellschaft exponentiell beschleunigt, und zwar in jedweder Hinsicht: Nicht nur rein technologische, sondern auch sozio-biologische Abhängigkeiten spielen dabei eine Rolle.

Hinzu kommen sich selbstverstärkende Wirkungs- und Planungsketten, die durch die Vorhersage einer möglichen Zukunft, diese Zukunft selbst beeinflussen (Esposito 2018). Das kann zu Wirtschaftskrisen wie 2008 führen – oder zu kollektiven Präventivmaßnahmen wie während der Corona-Pandemie. Die Erzählung einer modernen Hyper-Individuation (Bratton 2021, 66ff.), die das Individuum als letztgültiges Subjekt über alles andere stellt, steht vor ihrem Ende, da sie zunehmend mit fragmentierten Abhängigkeiten und widersprüchlichen Paradoxien konfrontiert ist. Das verweist, wie wir sehen werden, auf eine Gegenwart, in der viele konstitutive Kategorien, die den modernen Staat und seine Verwaltung im 20. Jahrhundert geprägt haben, verschwimmen: So steht ein kommunaler Subsidiaritätsanspruch oft im inhärenten Konflikt zur europapolitischen Integration.

Der Technikphilosoph Daniel Hillis (2016) beschreibt diesen allgegenwärtigen Wandel als einen Schritt vom „Zeitalter der Vernunft“ (engl. Age of Enlightenment) hin zu einem „Zeitalter der Verflechtung“ (engl. Age of Entanglement). Er skizziert damit die Umstellung von kategorialen Unterscheidungen wie öffentlich/privat, digital/analog, heute/morgen oder eben Ego/Eco hin zu einer Logik des Hybriden und von einem kategorialen Entweder-Oder hin zu einem grundsätzlichen Sowohl-Als-Auch: Das Digitale ist immer auch analog, das Private immer auch öffentlich, und der Mensch ist immer auch Teil seiner Umwelt. Diese Einsicht ist der zentrale Paradigmenwechsel einer vernetzten Gesellschaft (vgl. Abb. 1).

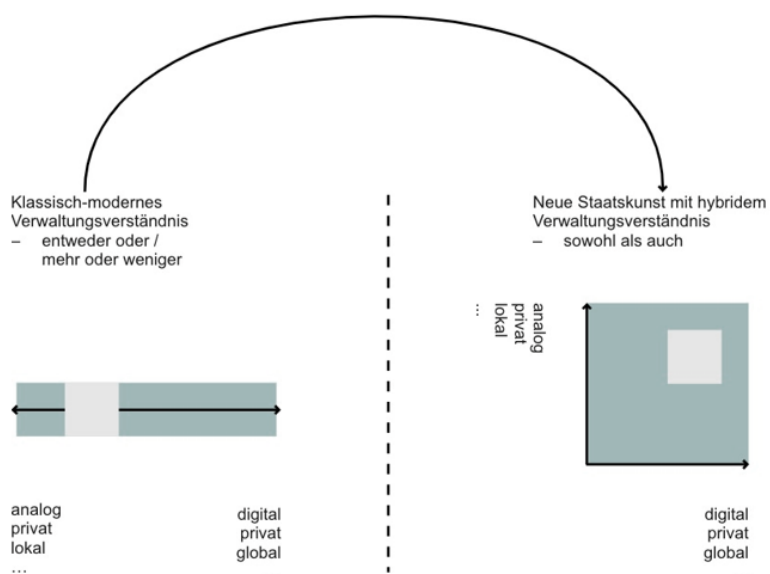


Abbildung 1: Der Wechsel zur neuen Staatskunst mit hybridem Verwaltungsverständnis

1.4. Zwei Fragen an die Zukunft der Daseinsvorsorge

In einer Welt der Verflechtungen braucht es also bei der Planung, Priorisierung und Umsetzung von Projekten einen mentalen Paradigmenwechsel vom Ich zum Wir (Scharmer und Kaufer 2013, 18): von der Orientierung am Einzelnen hin zu vernetztem Denken. Das gilt auch und gerade für unsere öffentlichen Institutionen und die kommunale Daseinsvorsorge. Daraus folgt die gesellschaftspolitische Forderung, nicht nur die Funktionen und Strukturen der Kommunalverwaltung zu transformieren, sondern in erster Linie die Grundannahmen, die diesen funktionalistischen Ebenen zugrunde liegen. Das betrifft insbesondere auch solche, welche die Ökosphäre betreffen, worauf bereits Forsthoff aufmerksam gemacht hat (Forsthoff 1971, 25).

Die zentrale Frage dieser Studie besteht also erstens darin, inwiefern der gesellschaftliche Wandel hin zu einem „Zeitalter der Verflechtungen“ den Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge berührt und welche Rolle dabei ökologische und digitale Transformationsprozesse spielen. Dazu werden konzeptionelle, theoretische Überlegungen in die Analyseebene der politischen, managerialen, kulturellen und administrativen Realitäten der öffentlichen Verwaltung übersetzt und auf acht Beobachtungsebenen genauer beleuchtet (Kap. 2).

Zweitens folgt aus dieser Übersetzung die Frage nach den Konsequenzen für die Gestaltung einer verantwortungsvollen Daseinsvorsorge, die sich selbst als zukunftsfähig begreift und heutigen, wie morgigen Generationen ein würdevolles Leben gewährleisten will. Wie ein solcher Paradigmenwechsel in der Praxis aussehen kann, wird daher im zweiten Teil in Form von sechs handlungsleitenden Prinzipien veranschaulicht (Kap. 3). Abschließend werden exemplarisch einige konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, die auf dem Weg zu einer Neuen Staatskunst als experimentelle Governance, anschlussfähige Programme für Bund, Länder und Kommunen sein könnten (Kap. 4).

2. Zentrale Begriffe der Daseinsvorsorge im Wandel

Die doppelte Herausforderung der digitalen und ökologischen Transformation bildet die Klammer für die Frage nach einer zukunftsgerechten Daseinsvorsorge. Sie legt ein neues Verständnis vieler ehemals trennscharfer Kategorien der öffentlichen Verwaltung in den Kernbereichen der kommunalen Daseinsvorsorge

nahe – von Mobilität über Gesundheit, von Infrastruktur über Bildung bis hin zu demokratischer Teilhabe.

Im Folgenden wird in acht Bereichen exemplarisch gezeigt, wie sich diese Kategorien selbst unterlaufen, welche neuen hybriden Formen dadurch entstehen und wie bereits heute in unterschiedlichen Initiativen und Organisationen ganz praktisch damit umgegangen wird.

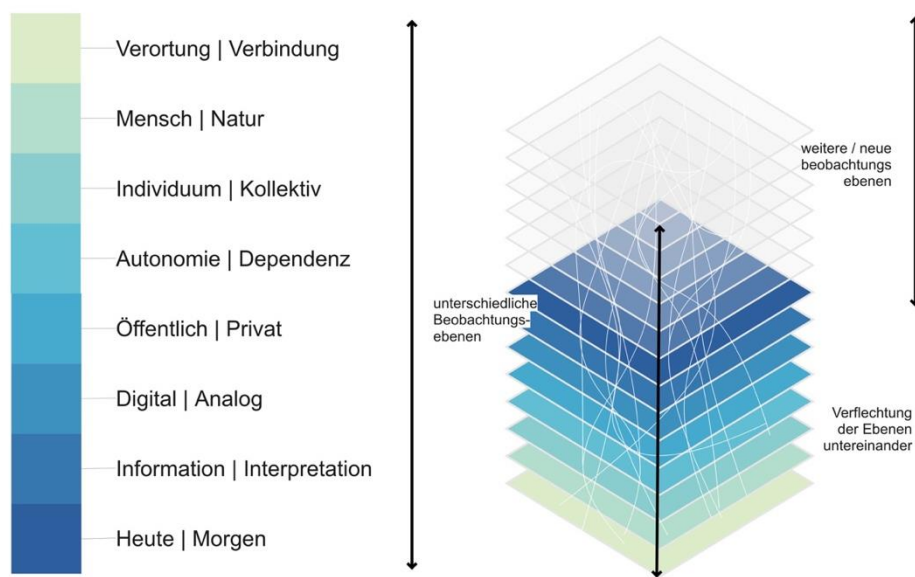


Abbildung 2: Beobachtungsebenen

2.1. Situative Subsidiarität

Verortung/Verbindung

Die im Subsidiaritätsprinzip angelegte Priorisierung von kommunalen Fragestellungen gegenüber überregionalen Entwicklungen stößt zunehmend an ihre Grenzen. Sie wird abgelöst von einem situativen Bewertungsprozess, der lokale, regionale, überregionale und globale Herausforderungen und Chancen betrachtet und immer wieder auf ihre aktuelle Relevanz für die Daseinsvorsorge vor Ort überprüft.

Von der Produktion digitaler Gemeinschaftsgüter (Allmende) bis zur globalen Kollaboration zur Bereitstellung lokaler Güter, die eindeutige territoriale Verortung von Leistungen, Empfänger*innen und Gütern wird heute zunehmend unmöglich (Willke 2001). Ein kommunales Verwaltungsverständnis, das sich ausschließlich an lokalen beziehungsweise territorialen Grenzen orientiert, ist daher zwangsläufig mit nicht-anwesenden aber nicht minder relevanten

Akteuren konfrontiert: Dies wird zum einen deutlich mit Blick auf die Bereitstellung digitaler Güter, seien es Bildungsangebote wie Wikipedia, Kulturformate wie YouTube oder Spotify, oder Werkzeuge zu demokratischen Teilhabe wie öffentlich-rechtliche Medien: Hier spielt der Produktions-, Interaktions- und Bereitstellungsort, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist der jeweils lokale Zugang, also gerade die infrastrukturelle Überbrückung von örtlichen Distanzen sowie „überraumliche“ Infrastrukturen selbst (Barlösius 2020). Zum anderen haben genau diese überraumlichen Infrastrukturen, insbesondere in Form von digitalen Plattformen, einen Rückkopplungseffekt auf klassische Orte in der Stadt – von der Einkaufs-zone (Stichwort Amazon) über das Krankenhaus (Stichwort E-Health) bis hin zum Wohnraum (Stichwort Airbnb).

Der Ruf nach einer Stadt, die in ihrer Selbstverwaltung „näher, öffentlicher und agiler“ ist, wird vor diesem Hintergrund lauter (Schneidewind u. a. 2020). Situative Subsidiarität bedeutet dann, jeweils kontextabhängig zu entscheiden, wie, wann und wofür die lokale Gewährleistung von öffentlichen Gütern relevant wird. Dabei muss immer wieder neu ausgehandelt werden, wie die Verschiebungen von regionalen und überraumlichen Infrastrukturen und Leistungen der Daseins-vorsorge jeweils begriffen und aktiv mitgestaltet werden können. Das kann ein neues, flexibilisiertes Verständnis von Selbstverantwortung anregen, die in kleinen Netzwerken funktioniert und sich nicht notwendigerweise an kommunalen Grenzen orientiert. Konzeptionelle Ansätze, wie solche kleinen, selbstorganisierten Netzwerke gestaltet werden können, gibt es spätestens seit den 1970er Jahren unter dem Stichwort „Small is Beautiful“ (Schumacher 1977).

Netzwerke von Städten, die über ihre eigenen Grenzen hinausdenken und handeln, zeigen schon heute, wie lokal-globale Verflechtungen mit kommunalen und individuellen Interessen verknüpft werden können: Initiativen wie das eurocities-Netzwerk, das Global Parliament of Mayors oder themenbezogene Communities wie die Cities Coalition for Digital Rights funktionieren dabei als „Communities of Practice“ in denen gemeinsame Herausforderungen identifiziert, Erfahrungen geteilt und konkrete Projekte initiiert werden.

Weiterführende Fragen:

- Wie kann eine kommunale Verwaltung die Gewährleistung und Ausgestaltung von überregionaler Infrastruktur aktiv beeinflussen?
Welche neuen politischen, regulatorischen und technologischen

Entscheidungs- und Steuerungsebenen braucht es dafür und wer richtet diese ein?

- Welche neuen, oftmals nicht anwesenden Akteure werden für Fragen der kommunalen Daseinsvorsorge relevant? Und wie können diese adressiert und verantwortungsvoll in lokale Planungsprozesse integriert werden?
- Wo liegt die Grenze zwischen relevanten und irrelevanten globalen Entwicklungen? Wie kann vor Ort gemeinsam eine neue Sensibilität im Aufspüren, kritischen Überprüfen und gemeinsamen Ziehen dieser Grenze erlernt werden?

2.2. Innere Umwelt

Mensch/Natur

*Eine öffentliche Praxis, die nur die eigenen Bürger*innen ins Zentrum ihres Handelns stellt, wird einer vernetzten Welt nicht gerecht. Es geht künftig eher um eine Ausweitung der Für- und Vorsorgepflicht auch auf nicht-menschliche, natürliche Systeme, die regeneratives und vernetztes Leben auf einem gemeinsamen Planeten ermöglichen und umsetzen.*

Die konstitutive Referenzgrößen des modernen Staates sind seine Bürger*innen. Dahinter steht die Unterscheidung in regier-, wähl-, und vertretbare Menschen einerseits und eine Umwelt, in der sie leben und die es zu nutzen und oder zu bewahren gilt, andererseits. Im 21. Jahrhundert schwimmt auch diese Grenze zusehends: Die existenzielle sozio-biologische Wechselbeziehung des Menschen und seiner Umwelt, sei sie kulturell, biologisch oder technologisch (Latour 1993; Haraway 1994), zeichnet sich bei genauerem Hinsehen eher durch gegenseitige Unterstützungs- und Abhängigkeitsbeziehungen aus (Karafillidis 2017). Eine Seite kann also kaum noch ernsthaft ohne die unbedingte Mitberücksichtigung der anderen betrachtet werden. Der jüngste Bericht des IPCC (2021) verdeutlicht warnend diese viel zu lang vernachlässigte Abhängigkeit. Es ist höchste Zeit, ökologische Externalitäten als das zu begreifen, was sie sind: ureigene Systemrisiken auch für die eigenen Bürger*innen und die eigene Kommune.

Es wird damit notwendig, all jene Organismen und Systeme mit in den Fokus der staatlichen Fürsorgepflicht zu rücken, die in der Industriegesellschaft strukturell ausgeblendet wurden. Dieses Ausblenden geschieht durch das strukturelle Aufschieben und das institutionalisierte Weiterreichen von entstehenden

ökologischen Kosten auf nachfolgende Generationen. Da diese Kosten sich mit der Zeit selbst verstärken, sprechen Wissenschaftler*innen gar von einem gigantischen „intergenerationalen Schneeballsystem“ (Madhavan und Barrass 2011). Dieses Weiterreichen gefährdet jedoch kurz- bis mittelfristig die Gewährleistung gleichwertiger Lebensverhältnisse nicht nur global, sondern auch in lokal – in den Kommunen. Statt des Weiterreichens externalisierter Kosten muss ein Prinzip der Integration von zirkulären Wertstoffkreisläufen realisiert werden (Konietzko, Bocken, und Hultink 2020). Der mentale Paradigmenwechsel auch für die öffentliche Verwaltung besteht hier vor allem darin, dass dies nun nicht mehr als Nachhaltigkeits-Programm zum Schutz der externen Umwelt vor dem Menschen oder zum Schutz des Menschen vor den Katastrophen der Umwelt begriffen wird – sondern als regenerative Politik zum langfristigen Schutz der Kommune vor sich selbst: den Konsequenzen ihres eigenen Handelns. Die natürliche Umwelt wird so zum ureigenen Teil der Kommune der Zukunft.

Konzepte wie „Planetary Stewardship“ (deutsch etwa: planetarisch verantwortliche Verwaltung) zeigen, wie der Schritt von externalisierender Nachhaltigkeit zu integrierender Regeneration ausgestaltet werden kann (siehe etwa Seitzinger u. a. 2012). Im Mittelpunkt steht hier nicht mehr nur die funktionale Erreichung etwa von nachhaltigen Klimazielen (wie z. B. Net-Zero Emissionen), sondern die grund-legende Neugestaltung der Mensch-Natur-Beziehung über die klassischen Grenzen einer Kommune hinaus. Dabei müssen aktiv neue symbiotische Beziehungen erst einmal wahrgenommen und dann ko-kreativ gestaltet werden, von denen menschliche und natürliche Systeme gleichermaßen profitieren.

Weiterführende Fragen:

- Wie erweitert sich der Vor- und Fürsorgeauftrag des Staates vor dem Hintergrund eines regenerativen Politikverständnisses? Kann es einen Daseinsvorsorgeauftrag für Tiere, Pflanzen und ökologische Systeme geben? Wer hat diesen einzulösen und wie können entsprechende Programme aussehen?
- Wie verändert sich der Begriff eines würdevollen Lebens, wenn dieser auch ökologische Systeme und Organismen umfassen soll? Welche Implikationen lassen sich daraus für eigene Regulierungs- und Vorsorgeauftrag für ehemalige Externalitäten ableiten?

- Welche Möglichkeiten eröffnen Stewardship-Modelle für die Gestaltung einer regenerativen Mensch-Umwelt-Beziehung in kommunalen Settings? Wie können diese Perspektiven in deutsches Verwaltungsrecht oder europäische Regulatorik übersetzt werden?

2.3. Kollektive Selbstorganisation

Individuum/Kollektiv

Klassische, langfristige und repräsentative Formen der administrativen Steuerung geraten in Anbetracht einer fragmentierten und dynamischen Gesellschaft an ihre Grenzen. Für öffentliche Verwaltungen wird damit die Kompetenz der kontextsensiblen Abwägung von bindenden kollektiven Vorgaben einerseits und der Förderung von individuellen Selbstorganisationsformen andererseits relevant.

Die aufklärerisch begründete Unterscheidung zwischen Individuum und Gesellschaft stellt sich im 21. Jahrhundert als problematisch heraus – und dies nicht erst nach den freiheitlich-demokratischen Herausforderungen, die die Corona-Pandemie bereithält. Auch hier gibt es eine Unschärfe, welche die Individuationsbestrebungen eines rein freiheitlich begründeten Verständnisses der politischen Bürger*innen unterläuft. Der Grund dafür ist, dass auch hier Verflechtungen wie Solidarität und Vorsorge, Netzwerk- und Kollektiveffekte sowie sozial-politische und rechtliche Rahmenbedingungen das selbstbestimmte Individuum einklammern und in seine Grenzen verweisen (Bratton 2021, 69ff.). Der klassische Gegenentwurf zum freien Individuum, der des großen Kollektivs, bleibt aber ebenso unzulänglich. Er scheitert wie alle großen Erzählungen des letzten Jahrhunderts an seiner eigenen Unschärfe gegenüber dynamischen und widersprüchlichen gesellschaftlichen Identitäten (Russell 2020). Vielmehr haben wir es heute in unseren Städten und Kommunen mit „Vielheiten“ (Deleuze und Guattari 1988) zu tun, die sich selbst stets reorganisieren, re-kombinieren und – nicht zuletzt durch Plattformen und digitale Netzwerkeffekte – selbst koordinieren. Temporäre Kollektive und Communities, soziale Bewegungen, „Neo-Tribes“ (also oftmals digitale und themenbasierte Kleinstcommunities) und hyper-lokale Netzwerke sind die Akteure der digitalen Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Sie sind die Empfänger*innen, Produzent*innen und Mediator*innen einer zukunfts-fähigen Daseinsvorsorge, die der sozialen und individuellen Diversifizierung von Lebensentwürfen differenziert begegnet und

daher im Sinne eines neuen Selbstorganisationsprinzips kommunal und staatlich gestärkt und genutzt werden sollten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für die kommunale Leistungsverwaltung die Frage der Bewertung von notwendigen Gewährleistungsdiensten und individuellen, temporären oder entstehenden sozialen Bedürfnissen neu. Den Gegenentwurf zur regulatorisch-repräsentativen Integrationsfunktion der Kommunalverwaltung bilden dabei neue, partizipative Bottom-up Formate. Solche Instrumente der Meinungs- und Entscheidungsbildung wurden noch vor einigen Jahren unter dem Stichwort „Liquid Democracy“ gefasst. Die Frage, wie und wo solche dynamischen, „liquiden“ Entscheidungsprozesse auch den Kernbereich der Daseinsvorsorge – etwa Gesundheitsdienste und Wohlfahrt, Bildung und digitale Services – aktiv (mit-)gestalten sollten, wird zunehmend bedeutsam für alle Entscheidungen im Rahmen der kommunalen Politik und Verwaltung. Nicht nur die Entscheidung darüber, was zur Daseinsvorsorge zählt, sondern auch die Entscheidung darüber, wie entschieden wird, was zur Daseinsvorsorge zählt, wird damit relevant für eine zukunftsfähige Verwaltung.

Weiterführende Fragen:

- Welche neuen, relevanten Akteurs-Konstellationen neben der Kommune ergeben sich als Bereitsteller der zukünftigen Leistungsverwaltung?
- Wie können flexiblere, zeit- und kontextabhängige Leistungsangebote aussehen, die sich einer dynamischen gesellschaftlichen Entwicklung der kommunalen und urbanen Bevölkerung anpassen?
- Wer entscheidet, wie entschieden wird? Welche neuen Teilhabe- und Gestaltungsmechanismen spielen eine Rolle bei der Abwägung künftiger Entscheidungen bezüglich Leistungskatalog und -umfang der Daseinsvorsorge? Wie können hier Digitalisierung und zivilgesellschaftliche Selbstorganisation effektiv integriert und genutzt werden?

2.4. Souveräne Abhängigkeit

Autonomie/Dependenz

Der hohe Wert der selbstbestimmten Gestaltungs- und Entscheidungshoheit ist in Anbetracht multilateraler Verflechtungen nur noch begrenzt geltungsfähig. Öffentliche Institutionen müssen vor diesem Hintergrund ein Verständnis der bewussten Gestaltung von Abhängigkeiten entwickeln.

Es wird schnell deutlich, dass im Zuge der oben genannten Interdependenzen auch das Souveränitätsverständnis des modernen Staates neu betrachten werden muss. Frei nach Bruno Latour (1993) gilt: Wir sind nie souverän gewesen. Das ist explizit multilateral und planetarisch zu verstehen: In Anbetracht globaler Lieferketten und eines historisch hochfrequenten Austauschs von Wissen, Kultur, Sprachen und zuletzt auch digitalen Gütern ist die These eines völlig eigenständigen und souveränen Nationalstaats unhaltbar geworden. Dasselbe gilt auch für die kommunale Selbstbestimmung. Besonders deutlich wird dies im Kontext digitaler Plattformen und Softwaredienste unter dem Stichwort „Digitale Souveränität“: Keine Verwaltung ohne Microsoft Office, keine Kanzler*innen-SMS ohne Apple oder Android Telefon und keine Kommune ohne Kooperation mit dem Staat, mit anderen Kommunen sowie privaten Akteuren.

Es bietet sich also auch hier an, den Souveränitätsbegriff bewusst weicher zu fassen und etwas nüchterner von der kollaborativen Mitgestaltung gegenseitiger Abhängigkeits- und Unterstützungsbeziehungen zu sprechen. Das heißt eben nicht, den Anspruch auf administrative und digitale Selbstbestimmung aufzugeben. Vielmehr geht es nunmehr darum, die eigenen Abhängigkeiten aktiv und strategisch zu begreifen und mitzubestimmen. Für die Gewährleistungspflichten einer Kommune ergeben sich daraus unter anderem und beispielhaft folgende Konsequenzen:

- die Bereitstellung von digitalen Lernplattformen zur Sicherung der schulischen Bildung: Wer entwickelt, betreut und vertreibt diese?
- den selbstbestimmten Umgang mit Mobilitätsplattformen bei der Verkehrsplanung: Was, wenn Google Maps entscheidet, öffentliche Mobilitätsangebote nicht oder nicht gleichwertig mit aufzuführen?
- die Bereitstellung von digitalen Medien und Informationen: Wer reguliert, zensiert und verbreitet lokal-politisch und regional relevante Informationen in Echtzeit?

Das bewusste Sich-Einlassen auf diese strukturellen Abhängigkeiten prägt ein neues Steuerungsverständnis auch für die Gestaltung der Daseinsvorsorge in einer Welt der Verflechtungen.

Weiterführende Fragen:

- Wie muss der Anspruch der kommunalen Selbstbestimmung in Anbetracht einer Gesellschaft, die strukturell von Abhängigkeiten geprägt ist, neu verhandelt werden?

- Welche Abhängigkeiten können und sollten bewusst berücksichtigt werden, welche bewusst minimiert? Wer kann darüber wie entscheiden?
- Welche neuen Kategorien ergeben sich für eine Daseinsvorsorge, die post-souverän denken und handeln lernt? Wie können hier Konzepte wie systemische Verantwortung, Kontrolle oder Autonomie neu gedacht und implementiert werden?

2.5. Eine Kommune mit Mission

Öffentlich/Privat

Staatliche Investitionen und private Innovationen vermischen sich längst. Eine zukunftsfähige Verwaltung sucht proaktiv nach hybriden Konstellationen, die die Vorteile einer gesellschaftlich legitimierten, regulierten und subventionierten Bereitstellung von Basisdienstleistungen mit der Flexibilität und dem Skalierungspotential privatwirtschaftlicher Initiativen verbinden können.

Die Unterscheidung öffentlich/privat geht dem Spannungsfeld kommunal-staatlicher Eigenleistung einerseits und privatwirtschaftlich organisierter Angebote andererseits voraus. Zwar existieren bereits heute zahlreiche Formen der öffentlich-privaten Aufgabenteilung, angefangen von der subsidiären Aufgabenteilung öffentlicher Dienstleistungen über kommunalen Unternehmen bis zur ÖPP. Ein weiteres Beispiel ist die investitionsökonomisch relevante Tatsache, dass öffentliche, staatlich finanzierte Forschungsinvestitionen in zentrale Basistechnologien oft erst viele Jahrzehnte später als privat-wirtschaftliche Innovationen wahrgenommen werden. Die vorausgegangenen staatlichen Investitionen werden ausgeblendet (Mazzucato 2014). Umgekehrt gilt dies auch mit Blick auf die Erbringung wesentlicher öffentlicher Mehrwerte, zum Beispiel durch private, digitale Plattformen. Die privaten Voraussetzungen zur Erbringung öffentlicher Dienstleistungen werden vielfach ebenfalls ausgeblendet. Dies betrifft sowohl eine digitale Infrastruktur als auch die bereits oben erwähnten digitalen Allmendeformen, zum Beispiel einer selbst-organisierten Wikipedia. Die Implikationen gesellschaftlicher Verflechtungen verweisen auf vielfältige Hybridformen.

Die Ökonomin Mariana Mazzucato macht vor diesem Hintergrund den Vorschlag, die koordinierte Entwicklung von Technologien und Dienstleistungen, die auf eine gesellschaftlich definierte Mission einzahlen, zu fördern. Solche „Missions-

orientierten“ Programme können autonomes und abgestimmtes Handeln von unterschiedlichsten privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren und neue Synergien ermöglichen (Mazzucato 2018). Vorausgesetzt wird dabei, dass ein Staat beziehungsweise eine Kommune oder ein Stadtteilbezirk eine Mission vertritt, an deren Entstehung die Bürgerschaft beteiligt ist und die dieselbe auf eine gemeinsame Entwicklung ausrichten kann. Das kann dann auf kommunaler Ebene durch Projekte, regulatorische oder finanzielle Anreize unterstützt werden.

Die Verschränkung privater und öffentlicher Investitionen und Dienstleistungen sollte vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklungen neu betrachtet werden: Welche Kriterien bei der Entscheidung über die Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge sollen gelten und wer setzt diese fest? Plattformen, etwa für den „Einsatz kollaborativer Technologien zur Förderung partizipativer Regierungs-formen und Adressierung kollektiver Herausforderungen auf der kommunalen, regionalen, nationalen und internationalen Ebene“ (Brown u. a. 2017, 2 Übersetzung: HCL), können dabei helfen, das Verhältnis privat/öffentlich neu zu fassen. Das kann bedeuten, dass ehemals klassisch private Aktivitäten wie z. B. die ehrenamtliche Pflege von Open-Source Software nun als Gewährleistung „kritischer Basistechnologie“ (Groh u. a. 2021, 10) plötzlich im Fokus eines öffentlichen Interesses stehen (zum Beispiel Log4J) – oder ehemals staatlich organisierte und regulierte Infrastrukturen wie z. B. die Anbindung und Abdeckung von Breitband-Internet von öffentlich subventionierten, internationalen Konzernen mitgestaltet werden (zum Beispiel Starlink). Relevanter als die Unterscheidung öffentlich/privat wird hier die Bewertung von demokratischen Mitentscheidungs-möglichkeiten, Machtdynamiken und Netzwerkeffekten sowie Regulations- und Gewährleistungspotenzialen.

Weiterführende Fragen:

- Welche neuen hybriden Formate zu Gewährleistung insbesondere der digitalen Daseinsvorsorge sind vor dem Hintergrund digitaler Plattformen und Netzwerke vielversprechend?
- Welche neuen Förderprogramme und Anreizsysteme kann es geben, um auch Leistungen der Daseinsvorsorge kollektiv im Sinne einer dezentralen, aber koordinierten missions-orientierten Kommune zu organisieren?

2.6. Post-digitale Daseinsvorsorge

Digital/Analog

Der Prozess der Digitalisierung unserer Gesellschaft ist so weit vorangeschritten, dass eine trennscharfe Unterscheidung von rein digitalen oder rein analogen Prozessen nicht mehr möglich ist. Das Digitale ist integraler Bestandteil der analogen Welt geworden und erfordert einen neuen Blick bei der Gewährleistung von öffentlichen Basisdienstleistungen – auch auf Konzepte der digitalen Daseinsvorsorge.

Die Fokussierung auf die „Digitale Transformation“ – also die Einführung von Computern in nahezu alle Lebens- und Verwaltungsbereiche der Gesellschaft – lenkt von der Tatsache ab, dass diese Einführung in weiten Teilen längst hinter uns liegt. Die Digitalisierung der Gesellschaft ist kein vor uns liegendes Projekt. Wir leben seit vielen Jahren ganz selbstverständlich mit, durch, von und in digitalen Technologien. Auf der Agenda steht also nicht (nur) die Einführung selbst, sondern vor allem der laufende Umgang (also die Integration, Ablehnung, Anpassung, etc.) mit jenen Technologien, die längst hier sind – und mit den Möglichkeiten und Herausforderungen, mit denen sie die Gesellschaft konfrontieren, wenn nicht prinzipiell überfordern (Baecker 2018): Die digital organisierte Protestbewegung, der Online-Versandhändler, der digitale Parteitag und die Nutzung der Verkehrsapp zum Umfahren des Staus auf dem Weg zur Arbeit sind genuine digital-analoge Hybridformen. Sie finden längst zwischen digitaler und analoger Praxis statt. Man kann vor diesem Hintergrund auch vom Begriff der Post-Digitalität sprechen: Das Digitale ist selbstverständlich.

Der Blick wandert somit von der Fixierung auf neue Technologie bzw. Infrastruktur weiter und bezieht genauso die Menschen, Organisationen, Verwaltungen, Städte und Netzwerke ein, die mit ihnen arbeiten. Digitalisierung, verstanden als Gestaltung des alltäglichen Umgangs mit Computertechnologie, ist damit zuallererst eine sehr analoge Aktivität (vgl. Dyson 2019). Digitalisierungsprojekte sind also keine Vorhaben für die Zukunft, sondern heute gelebte Praxis in unseren öffentlichen Institutionen – auch und gerade, wenn der Umgang damit kritisch, reserviert, langsam oder desinteressiert ist. Die post-digitale Daseinsvorsorge ist und bleibt in Zukunft eine analoge, finanzielle (Stichwort: Altschulden-Fonds), organisatorische (Stichwort: Digitalisierung als Querschnittsaufgabe), juristische (Stichwort: DSGVO und DSM) und damit letztlich eine organisationskulturelle Aufgabe.

Weiterführende Fragen:

- Was bleibt von der digitalen Daseinsvorsorge, wenn es dabei nicht mehr um die Computer und Software oder die Netzwerke und Technologien geht, sondern ausschließlich darum, was sie uns in unserem Alltag ermöglichen. Braucht es den Begriff der „Digitalen Daseinsvorsorge“ dann noch bzw. was sagt er aus? Wie würde eine post-digitale Daseinsvorsorge aussehen?
- Welche neuen Fragestellungen, Perspektiven und Budgets der öffentlichen Verwaltung würden auftreten, wenn Digitalisierung nicht als Projekt, sondern als Rahmenbedingung gedacht würde?

2.7. Daten im Kontext

Information/Interpretation

Absolute Wahrheiten können immer weniger als letztgültige Handlungsgrundlage für öffentliche Institutionen gelten, denn in einer Welt der komplexen Verflechtungen, müssen diese Wahrheiten immer wieder kontextspezifisch verhandelt werden. Das gilt für Gesundheitsdaten genauso wie für politische Verhältnismäßigkeiten beim Klimaschutz. Damit gerät neben der datenbasierten Informationskompetenz gerade für öffentliche Institutionen auch die Interpretationskompetenz in den Fokus.

Zu einer verantwortungsvollen Leistungsverwaltung gehört auch wissens- und evidenzbasiertes Entscheiden und Handeln. Nur so können tatsächliche Mehrwerte und Effekte bei der bestehenden Bereitstellung von öffentlichen Basisdiensten evaluiert werden. Zunehmend wird jedoch der Diskurs um Fakten, Daten und Wahrheiten maßgeblich für eine politische Kultur der Widersprüche. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch im Kontext der Corona-Politik sowie beim Umweltschutz, der strukturellen Benachteiligung von Minderheiten und der Bildungspolitik. Der Ruf nach Experten ist genauso laut wie die Kritik an ihnen. Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, zwischen wissenschaftlich produzierter Information einerseits und medial-politisch diskutabler Interpretation andererseits zu differenzieren. Es geht dabei nicht um die eindeutige Wahrheitsfindung, sondern um den gesamtgesellschaftlich, kompetent und konstruktiv geführten Diskurs beim Umgang mit Daten und situativen, volatilen Wahrheiten. „An die Stelle der Wissenschaft tritt [...] eine experimentelle Praxis der Konstruktion und Erprobung“ (Baecker 2011, 227), die im wahrsten Sinne Wissen (mit-)gestaltet.

Wie dieses Experimentieren, Erproben und Wahrnehmen aussehen kann, hat die Corona-Pandemie mit Dashboards, zahlreichen regionalen und nationalen Regelanpassungen und kollektiven Lernerfahrungen gezeigt. Eine gute Staatskunst begreift diese Kompetenz als zentral – auch schon bei der transparenten und angemessenen Identifikation (Welche Daten sind wirklich relevant?) und Erhebung von Daten (Wie kann jeweils das kollektive Gewährleistungsinteresse und die informationelle Selbstbestimmung austariert werden?). So kann eine politische und administrative Entscheidungsgrundlage im Sinne einer „Wahrnehmungsebene“ erarbeitet werden (Bratton 2021, 41ff.). Die gemeinsame Ko-Produktion von Information und ihrer situativen Interpretation findet auch automatisiert statt. Und es spielen dabei sowohl private, oftmals nicht-kommunale Akteure (insbesondere digitale Services) genauso eine Rolle wie zivilgesellschaftliche Netzwerke (wie z. B. im Bereich der Citizen Science). Die Gestaltung, Mediation und Moderation beim Umgang mit relevanten Daten einer Stadt ist Kernaufgabe ihrer Verwaltung.

Weiterführende Fragen:

- Nach welchen neuen Prinzipien kann eine Verwaltung, die den Anspruch hat, transparent und evidenzbasiert zu handeln, lernen, mit volatilen mehrdeutigen Daten umzugehen?
- Wie können neue Formate zur administrativen Gestaltung von neuen und alten Daten aussehen? Welche Rolle können dabei Data Trusts, Data Commons oder Data Stewardships spielen? Wie kann der Transfer von klassischen Modellen bei der Pflege des öffentlichen Informationshaushalts gestaltet werden?
- Wer produziert, interpretiert, verteilt und löscht öffentliche Daten in Zukunft und welche neue Verantwortung ergibt sich daraus für eine kommunale Verwaltung?

2.8. Wünschenswerte Zukunft

Heute/Morgen

Bei der Gestaltung von Zukunft kann es immer nur um die heutige Priorisierung von Präferenzen für morgen gehen, nie um irgendein verlässliches Wissen über das Morgen selbst. Das schließt die Möglichkeit der Re-Priorisierung oder gar Revision explizit mit ein. Die Unterscheidung von gestaltbarer gegenwärtiger Zukunft und unzugänglicher zukünftiger Gegenwart ist damit auch für eine

öffentliche Institution mit dem Anspruch einer nachhaltigen Gewährleistung von Für- und Vorsorgeleistungen zentral.

Die Offenheit der Zukunft ist die zentrale Planungsressource der Politik; und das, trotz aller wissenschaftlichen Versuche, ihr mit Vorhersagen, Berechnungen oder Simulationen beizukommen. Grund dafür sind zwei folgenschwere Grundannahmen, welche die Formulierung von Vorhersagen über die Zukunft kennzeichnen: die Kohärenzvermutung, das, was immer in der Vergangenheit galt, auch in der Zukunft gelte, und die Selektionsvermutung, dass ein Großteil der Welt für die Formulierung einer bestimmten Voraussage irrelevant sei (von Foerster 1972). Beide Annahmen sind im wahrsten Sinne hochriskant (Beck 1997) – und eröffnen gleichwohl die Zukunft als Diskurs-, Planungs-, und Vorstellungsraum für heutige und morgige Fragen, Chancen und Herausforderungen.

In einer offenen Zukunft gibt es damit keine unverrückbaren „Sachzwänge“, die eine notwendige Richtung der gesellschaftlichen Entwicklung a priori vorgeben und eine andere a priori ausschließen. Es gibt jedoch bewusst oder unbewusst getroffene Entscheidungen darüber, welche Elemente als wesentliche zu planen und zu gestalten sind und welche nicht. Damit geht ein unmittelbarer Verantwortungsbegriff einher. Die Klimakatastrophe etwa ist deswegen so elementar, weil sie heute als wesentlicher wahrgenommen wird als noch vor 50 Jahren: „Die Verschlechterung unserer Umwelt ist nichts anderes als die Summe dessen, was bei der Planung als unwesentlich unter den Tisch fiel“ (Burckhardt 2004, 75), wofür keine Aufmerksamkeit und keine Verantwortung aufgebracht wurden.

Die Öffnung des Gestaltungsspielraums macht deutlich, dass es nicht eine, sondern viele Zukünfte gibt. Narrative und kollektive Zielvorstellungen müssen daher stets kommuniziert, diskutiert und – die Kernaufgabe der demokratischen Politik – mediiert werden. Das betrifft insbesondere strukturell marginalisierte Stimmen, also sozial, ökonomisch und politisch Benachteiligte, ebenso wie (noch) nicht Anwesende aber künftig ebenso Betroffene, seien sie noch nicht geboren oder schlicht noch nicht zugezogen. Wie das funktionieren kann oder zum Scheitern verurteilt ist, ist in der aktuellen Pandemie deutlich geworden: von „Flatten The Curve“ als Narrativ für kollektives Handeln bis zu lähmendem Informationsüberfluss angesichts vielfältig differenzierter Prognosen zu möglichen Konsequenzen der Coronapolitik.

Für die Planung der Daseinsvorsorge bedeutet diese offene Zukunft, sich strukturell der Möglichkeit zu öffnen, dass heutige Werte, Prinzipien und Ziele unter Umständen morgen nicht mehr gelten. Daraus folgt ein Mandat der

Gewährleistung der auch zukünftig gesicherten Entscheidungsmöglichkeiten. Anders gesagt: Im Heute dürfen die Entscheidungsmöglichkeiten von morgen nicht begrenzt werden.

Weiterführende Fragen:

- Wie kann bei heutigen Entscheidungen stets gewährleistet werden, dass diese morgen noch revidierbar sind? Folgt daraus einer neue Meta-Gewährleistungspflicht für Kommunen?
- Wie kann eine Kommune dazu beitragen, einen differenzierten Diskurs über wünschbare Zukünfte zu führen, ohne dabei in die Notwendigkeiten von Sachzwängen einerseits oder in unwahrscheinliche Utopien andererseits abzudriften?
- Welche Rolle können bei der gemeinschaftlichen Gestaltung von heutigen Zukunftsbildern klassische Institutionen der Daseinsvorsorge wie Bibliotheken, Schulen, öffentlich-rechtliche Medien oder Informationsangebote spielen?

3. Sechs Prinzipien für eine zukunftsfähige Daseinsvorsorge



Abbildung 3: Sechs Prinzipien der zukunftsfähigen Daseinsvorsorge

Kann man bei so vielen Relativierungen überhaupt noch arbeiten? „Im Zweifel, ja“ rät Lucius Burckhardt (2004, 114). Denn auf dem Weg zu einer „Neuen Staatskunst“ gilt es, Verständnis für eine Umstellung der vorausgesetzten politischen, administrativen und gesellschaftlichen Kategorien zu erarbeiten, und zwar so, dass es die Arbeit fruchtbar macht, wobei diese sich immer wieder selbst in Frage stellt. Es geht um die Art oder auch die Kultur, die eine Leistungsverwaltung prägt. Im Sinne einer solchen „Regierungskunst in Zeiten von Risiken und Unsicherheiten“ (UNDP und Dark Matter Labs 2020, 29ff Übersetzung: HCL) können folgende handlungsleitende Prinzipien als Orientierung dienen, um diese Kultur greifbar zu machen.

3.1. Der kleinstmögliche Eingriff

Kommunen sollten in minimalst-möglichen Dimensionen planen.

Die radikale Einsicht in eine offene Zukunft denkt der Stadtsoziologie Lucas Burckhardt konsequent weiter und schlägt ein Entscheidungsprinzip für die Frage nach den Inhalten und Angeboten einer zukunftsfähigen Leistungsverwaltung vor. Dazu zählt *erstens* der „Plan der kleinsten Voraussage“ (Burckhardt 1978) – also der radikale Gegenentwurf zu hochkomplexen und notwendigerweise riskanten Zukunftsprognosen. Stattdessen bieten sich kleine, inkrementelle und stets zu aktualisierende Zukunftsplanungen an.

Zweitens gilt es gerade dann, wenn es um die Abwägung von Interessen- oder Wertekonflikten geht (Gesundheit vs. Schulbildung, Kosteneffizienz vs. Netzabdeckung im ÖPNV, wissenschaftliche Expertise vs. demokratische Teilhabe, usw.) zu fragen, welche Art des Eingriffs und welche Variante einer Entscheidung die *kleinstmögliche* Intervention darstellt. Wie Burckhardt ausführt, kann dies schon allein im Aufmerksam-Machen der Stadtbevölkerung auf einen bestimmten Umstand bestehen – oder durch die Veränderung der Art der Wahrnehmung dieses Umstandes unter bestimmten Aspekten.³ Das klassische Beispiel des Naturschutzschildes, das dazu führt, dass „der Baum, die blühende Pflanze, der kreisende Raubvogel [...] plötzlich unter dem Blickwinkel ihrer Schönheit, Schutzwürdigkeit und Natürlichkeit wahrgenommen [werden]“ (Burckhardt 2013, 152f.) könnte im Kontext der Daseinsvorsorge etwa in der öffentlichen Anerkennung oder Kontextualisierung einer zentralen Leistung bestehen – vom Klatschen auf dem Balkon bis zur Sichtbarmachung des Fortschritts einer kollektiven Anstrengung auf einem Informations-Dashboard.

Und *drittens* entspricht diesem Prinzip der *geplante Aufschiebung*, also die explizite „Staffelung und das Aufschieben von Entscheidungen: [...] Erst wenn das Ereignis X eingetreten ist, soll *entschieden werden, ob* die Maßnahme Y oder eine andere oder gar keine Maßnahme eingeleitet werden muss“ (Burckhardt 2004, 96f.). Was bedeutet ein solches Entscheiden für die geplante Bereitstellung von öffentlichen Basisleistungen? Wie würde in diesem Sinne eine generationengerechte Daseinsvorsorge infrastrukturelle Projekte wie den Breitbandausbau, die Große Transformation zu nachhaltigen Energien oder die Reform des öffentlichen Gesundheitswesens erfassen? Ab wann verbauen wir die Chancen

³ Etwas Ähnliches findet sich in der Verhaltensökonomie unter dem Stichwort „Nudging“. Ein Konzept, das auch wegen seiner potentiellen Unterhöhlung der freien Meinungs- und Willensbildung kontrovers diskutiert wird.

kommender Generationen durch unser Handeln – und ab wann durch Nicht-Handeln? Schnell wird deutlich, dass die Kompetenz, zwischen Flexibilität und Fahrlässigkeit unterscheiden zu können, zentral wird und mitunter eine neue Qualität der differenzierten demokratischen Entscheidungsfindung erfordert.

3.2. Multi-Perspektivität

Kommunen sollten faire und inklusive Diskussionsräume schaffen.

In einer Welt der Verflechtungen ist Dissens die einzige Konstante – und das ist keineswegs (nur) problematisch, sondern vielmehr zentrale Produktivkraft für gesellschaftliche Entwicklung und kollektives Gestalten. Dissens ist Kern gesellschaftlicher Selbstbestimmung (Fromm 2010). Aufgabe einer Verwaltung, die sich mit der Zukunft der Daseinsvorsorge in ihrer Kommune befasst, muss es daher sein, wirklich inklusive, diverse und offene Dialogräume zu schaffen, um diese Zukunft gemeinsam zu besprechen. Inklusivität und Barrierefreiheit sind dabei explizit nicht „nice to have“, sondern unbedingtes Merkmal einer demokratischen Verwaltungskultur (Sozialhelden 2021). Dazu zählen sowohl analoge als auch digitale Infrastrukturen (Stichwort 5G) sowie die Gewährleistung von fairen und sicheren Dialogräumen für alle (Pörksen und Schulz von Thun 2020). Auch die Auseinandersetzung mit historisch gewachsenen, systemischen Macht- und Ungleichheitsstrukturen bei der Gestaltung von kommunalen Räumen spielt dabei eine zentrale Rolle, so etwa beim Diskurs um postkoloniale Raumgestaltung (Jacobs 1996). Zugang zu Aushandlungsprozessen, welche die Weichenstellungen zum Umfang künftiger Leistungen der Daseinsvorsorge betreffen, sind absolut zentral, um in Anbetracht von struktureller Unsicherheit verantwortungsvoll regieren zu können. Dabei können auch digitale Technologien helfen: Digitale Entscheidungsplattformen (wie zum Beispiel Decidim), zivilgesellschaftliche und moderierte Diskussions- und Begegnungsräume (so etwa die mittlerweile europaweite Initiative Deutschland spricht) und die transparente Veröffentlichung von Entscheidungs- und Regulierungsvorhaben (Digitale Gesellschaft 2021) sind hier zu berücksichtigen. Hinzu kommen etablierte Ansätze zur Adressierung von Machtdynamiken wie differenzierte Arten der Repräsentation beim Advocacy Planning (Dünkel, Herbst, und Schlegel 2014, 204) oder permanente Bürgerräte (Patriquin 2020). Das können auch temporäre Varianten wie beispielsweise bei der Entwicklung der Berliner Smart City

Strategie sein.⁴ Interessant wird es dann, wenn der Kreis der Teilnehmenden die Verflechtungen unserer Gesellschaft wirklich ernst nimmt und sich eine Kommune fragt, wie etwa die Inklusion von nicht-menschlichen Akteuren (Pflanzen, Tiere, Berge und künstliche Intelligenzen) gestaltet werden kann. So hat beispielsweise Costa Rica auch diesen Akteuren Bürgerrechte zu verliehen.

3.3. Zukunft ist heute

Kommunen sollten lernen, wünschenswerte Zukünfte zu formulieren.

Wer Zukunft gestalten möchte, muss lernen, über Zukunft zu sprechen. Dazu gehört ein differenziertes Verständnis davon, was Teil einer zukünftigen Gegenwart und was Teil einer gegenwärtigen Zukunft ist (Esposito 2019). Die Anwendung von Prinzipien aus Foresight und Zukunftsforschung kann dabei helfen, diese Unterscheidung auch im Austausch mit Verwaltungsmitarbeiter*innen, Bürger*innen, privatwirtschaftlichen Akteuren und der Politik zu pflegen. Ein entsprechend kompetenter Umgang mit der Gestaltung von Zukunft beinhaltet ein Verständnis folgender zentraler Begriffe:

- *Vision:* Was wollen wir als Kommune künftig erreichen?
- *Mission:* Für welchen gesellschaftlichen Fortschritt setzen wir uns ein?
- *Ziele:* Welche gemeinsam definierbaren, politisch legitimierten Zwecke verfolgen wir dabei?
- *Intention:* Was wollen wir mit diesen Zielen erreichen?
- *Erfolgskriterien:* Woran lassen wir uns messen?
- *Projekte:* Welche Projekte und Maßnahmen auf kommunaler Ebene folgen daraus?

In Zukünften denken und sprechen zu lernen, erfordert, eigene Annahmen, Routinen und Ziele strukturiert zu reflektieren und Möglichkeiten zu schaffen, über das klassische und oft passiven Beteiligungsformat der vierjährigen Stimmzettlabgabe hinauszudenken. Dabei können im Sinne einer Einbindung von weiteren kommunalen Stakeholdern Techniken wie gewichtete Teilhabe (Conviction Voting) sowie narrative Kommunikationselemente zu Entwicklung und Vermittlung von spekulativen und wünschenswerten Zukünften zum Einsatz kommen (Zaidi 2018) wie auch Ansätze zur Repräsentation von nicht anwesenden und gleichwohl relevanten Akteuren, etwa in einem „Parlament der

⁴ Offenlegung: Das Hybrid City Lab begleitet das City Lab der Technologiestiftung Berlin bei der Kommunikationsarbeit zur Entwicklung der Smart City Strategie.

Ungeborenen und der Dinge“ (Latour 2005). Das Civic Imagination Office in Bologna oder die erste Ministerin für künftige Generationen in Wales sind Beispiele aus der Praxis, die zeigen, wie solche Gespräche angestoßen und organisiert werden können. Auch neue und hybride Organisationsformate, die explizit auf die Stärkung von nicht-menschlichen Akteuren bei der Aushandlung wünschenswerter Zukünfte ausgerichtet sind, können hier interessante Perspektiven aufzeigen.

3.4. Dezentrale Gewährleistung

Kommunen sollten Selbstorganisation und Commoning unterstützen.

Zwischen der öffentlichen und marktwirtschaftlichen Leistungserbringung eröffnet sich eine Sphäre der kollaborativen Gestaltung von Leistungen der Daseinsvorsorge, die genuin dezentral, selbstorganisiert, bedürfnisorientiert und oftmals zivilgesellschaftlich organisiert ist: Unter dem Schlagwort Commoning werden neue Ansätze der kollektiven Leistungserbringung diskutiert. Sie sind oftmals genossenschaftlich inspiriert und bestrebt, praktikable Alternativen zu marktwirtschaftlich oder kommunal organisierten Angeboten (oder entsprechenden Mischformen) zu etablieren. Konzepte wie Commons-öffentliche Partnerschaften (CÖP) denken die klassischen Öffentlich-Privaten-Partnerschaften der neunziger Jahre weiter und verweisen dabei auf bestehende und erfolgreiche freiwillige Strukturen. Beispiele für letztere sind etwa die Freiwillige Feuerwehr oder auch die Hilfen bei der Integration von Geflüchteten durch Privatpersonen und ehrenamtliche Strukturen. Sie werben für eine administrative (und damit auch juristische) Öffnung für solche Strukturen in anderen Bereichen der Daseinsvorsorge (Helfrich und Bollier 2020, 306ff.). Auch bei anderen Infrastructures for Commoning-Projekten wie der Telekommunikation gibt es bereits erfolgreiche Ansätze: In Katalonien existiert Guifi.net seit bald 20 Jahren und umfasst heute über 32.500 Netzwerkknoten, die über 50.000 Menschen mit dem Internet verbinden. Neben einer Breitbandverbindung geht es dabei um faire Preise in einem lokalen, selbstorganisierten ökonomischen Modell, in dem Eigentum (Ownership) durch verantwortliche Verwaltung (Stewardship) abgelöst wird. Sogenannte „Protocol cooperatives“ werden – u. a. von der P2P Foundation – entwickelt, um die gemeinschaftliche Verwaltung von zentralen Infrastrukturen der Daseinsvorsorge zu organisieren und dabei alle betroffenen und beitragenden Akteure fair einzubinden. In solchen Kollektiven sind mögliche Formen des Austauschs,

der Verwaltung von Werten und Gütern und der Entscheidungsfindung praktisch als Protokoll vorprogrammiert. Damit sinkt der jeweils nötige Verwaltungs- und Koordinierungsaufwand. Demgegenüber stehen cosmo-lokale Produktionsprozesse, die nach dem Prinzip Design Global, Manufacture Local Mischformen global-lokaler Ko-Kreation gestalten (Bauwens und Pazaitis 2019), statt ausschließlich auf globale Wertschöpfungs- und Logistikketten zu setzen.

Dezentrale, kollektive Organisationsformen wie die oben genannten Beispiele gehen über das hinaus, was Forsthoff im Sinn hatte, als er die staatliche Fürsorgepflicht skizzierte. Sie sind jedoch in der Lage, auf neue Herausforderungen, die der digitale Kapitalismus und die Große Transformation an unsere Gesellschaft stellen, Antworten zu finden. Konsequenterweise weitergedacht, können sie bis zur Blockchain-basierten, dezentralen autonomen Organisationen (DAO) führen, die sich als ökologische Ressource selbst besitzen und verwalten, so wie das etwa das Terra0 Projekt zeigt (ebd. 72ff.). Eine Öffnung von kommunalen Verwaltungen, diesen neuen Formen den Raum für experimentelle Innovationsprogramme zur Selbstorganisation einzuräumen, kann auf der Suche nach einer nachhaltigen Gestaltung der Daseinsvorsorge nur hilfreich sein. Dazu zählen sicher auch neue Investitions- und Koordinationsformen, welche die Potenziale dezentraler Finanzierungs- und Vertragsstrukturen nutzen. Auch hier gibt es vielversprechende Alternativen zu oftmals allzu libertären Blockchain-Ansätzen, welche Grundprinzipien der fairen Verwaltung und Mitbestimmung bereits in Form von sogenannte Ostrom-Contracts strukturell vorgeben (Bauwens und Pazaitis 2019, 73ff.). Auch hier sind mögliche Formen der Entscheidungsfindung und vor allem der Erzielung und Verwertung von Gewinnen im Sinne der Theorien zur Gemeinwohlorganisation der Politikwissenschaftlerin Elinor Ostrom bereits vorgegeben. Und schließlich sollte auch die Neu-Priorisierung, Bewertung und Verteilung von Lohn, Arbeit und Leistung selbst kritisch reflektiert werden. Die Frage nach der Zukunft der kommunalen Daseinsvorsorge in Form eines bedingungslosen Grundeinkommens wird auch in diesem Kontext der Neugestaltung öffentlicher Finanzierungssysteme zu Recht diskutiert (Brokow-Loga und Eckardt 2020, 54; Bauwens und Pazaitis 2019, 66), denn existenzsichernde Lebensverhältnisse der Bevölkerung zu gewährleisten, ist Grundbedingung einer zukunftsfähigen Daseinsvorsorge.

3.5. Finden und Fördern im Netzwerk

Kommunen sollten urbane Kuratorinnen werden.

Zwischen den beiden Polen der Make-or-Buy-Entscheidung, die kommunale Eigenleistung einerseits, ÖPP oder privatwirtschaftliche Aufgabenerfüllung andererseits, zeichnet sich eine weitere Praxis ab, die vorhandene Lösungen und Leistungen (etwa aus der Zivilgesellschaft) identifiziert und fördert und verstärkt. Die Leistungsverwaltung rückt damit in die Rolle einer Kuratorin, die auf Basis rechtlich und demokratisch formulierter Entscheidungsprinzipien Innovationspotenziale und wertvolle Leistungen als gemeinsame Mission (Mazzucato 2018) formuliert und anschließend in der Stadtgesellschaft zu identifizieren lernt. Insbesondere im Bereich der kritischen digitalen Infrastruktur kann eine solche Praxis vielversprechend sein (Groh u. a. 2021), aber auch soziale und klassisch wohlfahrtsstaatliche Aufgabenbereiche der Daseinsvorsorge können auf diese Weise gezielt gestärkt werden. So rückt die Stadtgesellschaft selbst in den Fokus der freiwilligen Mitgestaltung ihrer unterstützenden Infrastrukturen. Die Verwaltung agiert derweil im Bereich der Netzwerk-Governance, als Initiatorin und Managerin von Netzwerken (Einig 2009, 53ff.). Die Rolle des Scouts wird damit umso interessanter: Wie weiß die Verwaltung, was in ihrer Stadt bereits geschieht?

Gerade in Krisensituationen ist der Überblick über bestehende Substitute und Eigeninitiativen nicht leicht. Verschiedene gezielte Programme können die Etablierung von Routinen und Prozessen zur regelmäßigen Identifikation und Evaluation von relevanten Beiträgen zum Bündel an relevanten Leistungen der Daseinsvorsorge unterstützen. Vehikel wie der Prototype Fund⁵ zum Beispiel eignen sich, um authentische „Fühler“ in relevanten zivilgesellschaftlichen Communities und Netzwerken zu etablieren. Wie würde etwa ein kommunaler Prototype Fund, der zivilgesellschaftliche Projekte zu Gewährleistung der Daseinsvorsorge aufzuspüren versucht, aussehen? Es wird deutlich, dass damit auch neue Ansätze in der Ausschreibungs- und Einkaufspraxis relevant werden. Auch hier könnte die Verwaltung durch den verstärkten Einsatz von digitalen Plattformen, regelbasierten Ausschreibungsprinzipien, offenen und modularen Vertrags- und Preismodellen bestehende Herausforderungen neu denken und lösen. Ziel ist, dass eine kommunale Leistungsverwaltung in diesem Spektrum aus Bestärken und Beauftragen neue Spielräume für die Gewährleistung

⁵ Offenlegung: Das Hybrid City Lab begleitet den Prototype Fund seit 2019 als Partnerin für Coaching und Moderation

zentraler Infrastrukturen entwickelt und so selbst flexibler und strukturierender in einem diversifizierten Ökosystem wirkt.

3.6. Die reflexive Verwaltung

Kommunen sollten Selbsttransformations- und Lernprozesse gezielt fördern.

Eine kommunale Verwaltung kann in einer sich stetig ändernden Welt nur nachhaltig die Interessen und Bedürfnisse ihrer Bürger*innen bedienen, wenn sie sich ebenso stetig selbst verändert. Die Große Transformation erfordert ein Umdenken gerade in unseren Institutionen, gerade bei der Bereitstellung lebensnotwendiger Infrastruktur und gerade auch mit Blick auf die dahinterliegende Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse. Die Umstellung von einem „Immer-Mehr“ zu einem „Immer-Weniger“ als „kreative Schrumpfungslogik“, die vor wenigen Jahren noch im Rahmen des demographischen Wandels angezeigt schien (Vogel und Neu 2009), entwickelt so vor dem Hintergrund einer zumindest in Teilen notwendigen Postwachstums-Strategie eine neue Relevanz für unsere Städte (Brokow-Loga und Eckardt 2020). Das bedeutet den unbedingten Auftrag zur kommunalen Selbsttransformation: Die viel beschworene agile Verwaltung ist kein externalisierbares Projekt für Beratende, sondern Kernaufgabe einer öffentlichen Organisation, die ihre jeweils spezifische kulturelle Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit finden muss – und zwar in enger Zusammenarbeit mit ihrer Stadtgesellschaft. „Ohne Kulturwandel kein digitaler Wandel“ (Stiftung Neue Verantwortung 2021) – das gilt auch für die generationengerechte Daseinsvorsorge. Die kommunale Verwaltung als attraktive und innovative Arbeitgeberin zu begreifen und aufzubauen, Pioniere, Quereinsteigende und interdisziplinäre Teams auch in administrativen Prozessen zu verankern (ebd.), spiegelt die Diversität der Stadtgesellschaft in der Organisation selbst und kann so zu mehr Flexibilität und innerer Vielfalt führen. Strukturierte Selbst-Transformationsprozesse in der kommunalen Verwaltung sollten kein Einzelprojekt sein, sondern eine stetig mitlaufende Aufgabe für alle. Im Sinne einer systematischen Veränderungspraxis sind dabei Hürden nicht notwendigerweise nur als Probleme, sondern vor allem als Indikatoren für noch nicht adressierte aber ebenfalls relevante interne Unsicherheiten, Aufgaben oder Bedürfnisse zu verstehen. Es geht darum, bewusstes Lernen in einer reflexiven Selbstverwaltung zu steuern und zu provozieren und Räume für Dialog zu eröffnen.

4. Fünf Maßnahmen auf dem Weg zur zukunftsfähigen Daseinsvorsorge

Wie lassen sich die zuvor skizzierten Ideen ins Handeln übersetzen? Wie können Schritte aussehen, die eine ausgewogene Transformation unserer öffentlichen Institutionen hin zu einer *Neuen Staatskunst der experimentellen Governance* markiert? Was können Menschen im öffentlichen Dienst, in der Verwaltung und in der kommunalen Politik tun, um diesen Prozess zu fördern? Dabei ist es hilfreich, sich an drei Elementen einer lernenden Organisation zu orientieren:

- *Verstehen und Steuern*: das bewusste Aushandeln von handlungsleitenden Werten, Interessen, Zielen und Trade Offs. Dieser Prozess setzt ein differenziertes Verständnis der jeweiligen Sachlage voraus und geschieht klassischerweise in der Politik, kann und sollte aber auch aktiv mit wissenschaftlichen, zivilgesellschaftlichen, privaten und administrativen Organisationen gestaltet werden.
- *Implementieren*: die effektive und effiziente Umsetzung, Ausgestaltung und Erprobung von organisatorischen und regulatorischen Projekten zum Erreichen zuvor definierter Ziele. Hier spielt Fachexpertise eine ebenso große Rolle wie ein differenziertes Instrumentarium zur Initiierung, Förderung und Finanzierung konkreter Maßnahmen.
- *Reflektieren*: ein stets mitlaufender Kontroll- und Evaluationsprozess, der auf verpasste Chancen, übersehene Konsequenzen oder Auswirkungen und neue Themen aufmerksam macht. Hier spielen neben partizipativen Teilhabeprozessen öffentliche Kommunikation sowie ein koordiniertes Lernen in Netzwerken von betroffenen, legitimierten und gestaltungsfähigen Akteuren eine wichtige Rolle. Diese Reflexionsebene beleuchtet, wie Entscheidungen auf der Steuerungs- und Implementierungsseite getroffen wurden, und welche anderen Perspektiven und Akteure hier – zum Beispiel in Form von koordiniertem Dissens oder Protest – mehr Berücksichtigung finden sollten.

Die Sorge um die Zukunft der Daseinsvorsorge ist immer auch elementarer Bestandteil der Daseinsvorsorge selbst. Diese Gewährleistung der Gewährleistung, auch für künftige Generationen ein würdevolles Leben auf diesem Planeten zu ermöglichen ist nicht nur Aufgabe kommunaler Politiken und Verwaltungen. Sie ist ein gesamtgesellschaftliches und planetares Transformationsprojekt.

Vor diesem Hintergrund werden fünf konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, die sich bereits heute umsetzen lassen.

4.1. Gezielte Forschung zur Integration von Externalitäten

Um die hier skizzierten Prinzipien koordiniert weiterzuentwickeln, ist es notwendig, weitere Forschungsprogramme aufzusetzen, die den Diskurs um die Zukunft der Daseinsvorsorge noch enger mit parallel stattfindenden Theorie- und Praxisprogrammen verknüpfen. Die Stichworte sind dabei: Digitaler Kapitalismus, Postwachstumspolitik, Gemeinwohlpolitik und -ökonomie, ökologische Transformation und Neue Staatskunst. Dabei sollte es vor allem um das Sichtbarmachen von Kosten und Potenzialen bisheriger Modelle und neuer Ansätze gehen, da bis heute mit dem volkswirtschaftlichen Instrument Externalitäten, viele entscheidende Herausforderungen für unsere planetare Gesellschaft im wahrsten Sinne „übersehen“ werden. Diese Externalitäten sichtbar und messbar zu machen, wobei unter anderem Ansätze der feministischen politischen Ökonomie (siehe etwa Waring 1990; Nelson 2016) zugrunde gelegt werden können, führt zu Referenz- und Bewertungskriterien bei der Analyse von heutigen und künftigen Herausforderungen an die öffentliche Daseinsvorsorge. Dabei ist im Kontext einer „übereäumlichen Daseinsvorsorge“ die Öffnung des Diskurses in den internationalen Raum notwendig. Denn sowohl die digitale Transformation als auch die planetare Klimakrise sind keine Entwicklungen, die sich an kommunalen oder nationalen Subsidiaritätsprinzipien orientieren – der Diskurs um den Umgang damit sollte es also ebenso wenig tun.

4.2. Reallabore zur Zukunft der Daseinsvorsorge

Die praktische Erprobung dieser neuen Formate und Ansätze ist ein weiterer Schritt. Reallabore, also praktische Lern- und Experimentierräume in einer Stadt, können Erfahrungswerte generieren, um durch prototypische Explorationen wünschenswerte Zukünfte erleb-, bewert- und diskutierbar zu machen. Das können externe Explorationsprojekte, interne „Labore“ in der Verwaltung selbst oder Kooperationsformen, z. B. mit der Wissenschaft sein. Damit diese jedoch nachhaltigen Mehrwert stiften können, ist ein integrierter Transferrahmen in kommunale Organisationen und öffentlichen Institutionen genauso unumgänglich wie die transparente, öffentliche und kommunikative Vermittlung dieses Diskurses. Viele der zukünftigen Fragen und Antworten verbleiben oft noch in ihren kommunalen, wissenschaftlichen oder politischen Kontexten

verhaftet und könnten deutlich breiter und zugänglicher verhandelt werden. Beispiele, wie dies gelingen kann, gibt es viele – und seit 2019 auch in Deutschland einen Leitfaden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz mit Vorschlägen zur Umsetzung eines Reallabors für Verwaltungen.

4.3. Neue Förder- und Finanzierungsinstrumente

In der klassischen Finanzierungslogik des Vergaberechts sind – aus gutem Grund – klare Erfolgskriterien definiert. Die Kehrseite dieser Logik ist, dass Ausschreibende exakt wissen und formulieren können müssen, was gefordert ist, welche Frage es zu beantworten gilt, und wie dies gemessen werden kann. Das wird insbesondere bei besonders komplexen Herausforderungen problematisch. Die Transformation einer Kommune hin zu einem Modus klimaneutralen Wirtschaftens kann etwa kaum in einer eindeutig formulierbaren Ausschreibung gefasst werden. Bei derart innovativen und explorativen Projekten ist vielmehr die Identifikation der richtigen Fragen, der zentralen Hebel und Ansätze schon zentraler Bestandteil der eigentlichen Aufgabe. Zu eng gefasste Vergabekriterien können aber diesen Fragenhorizont von vornherein einschränken und Forschung und Entwicklung in einer ganz bestimmten Richtung festlegen. Alternativen können hier noch selten genutzte Pre-Commercial Procurement Prozesse bieten, die es Kommunen ermöglichen, nach guten Lösungen für Herausforderungen (Challenges) zu suchen, ohne diese Lösungen bereits vorab genau beschreiben zu müssen.

Eine weitere Herausforderung bilden neue Organisationsformen im Sinne einer Diversifizierung der Aufgabenverteilung der Daseinsvorsorge, etwa durch zivilgesellschaftliche Initiative und Commoning-Formate, auch und gerade im infrastrukturellen Bereich. Hier wären einfachere Rahmenbedingungen bei der rechtlichen Absicherung und Finanzierung von Pilotprojekten und Experimenten mit neuen Formen von Partnerschaften (CÖP) nötig. In diesem Zusammenhang rückt ein Kurationsverständnis der Leistungsverwaltung in den Mittelpunkt, die aktiv und gemeinsam mit der Stadtgesellschaft bestehende Ansätze identifiziert und verstärkt. Der bereits erwähnte Prototype Fund zeigt als Vehikel für Finanzierung zivilgesellschaftlicher Initiativen mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, wie solche Formate aussehen können. Ein ähnliches Programm zur Förderung nachhaltig-vernetzter Initiativen im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge scheint daher vielversprechend.

4.4. Ein Zukunftsforum zur Gestaltung der öffentlichen Missionen für morgen

Das Projekt, eine wünschenswerte Zukunft der kommunalen Daseinsvorsorge zu formulieren, die auf die genannten Herausforderungen eingeht, betrifft heutige und morgige Bürger*innen. Diese sollten unbedingt über die parlamentarische Demokratie hinaus mitreden und repräsentiert werden, wie es beispielsweise schon in Bürgerräten angedacht ist. Ziel ist im Zusammenhang mit den zuvor skizzierten Ideen, zunächst ein qualitatives Bild einer Zukunft als *Mission* (Im Sinne der oben genannten Missions-orientierten Politik von Mazzucato) zu skizzieren, das dabei hilft gemeinsame Werte, Grenzen, und Idealvorstellungen eines „würdigen Lebens“ explizit zu machen. Formate, in denen dies geschehen kann, sollten digital und analog stattfinden, auf maximale Zugänglichkeit und Transparenz wertlegen und in regelmäßigen Abständen jeweils neue Teilnehmende einladen. Ergebnis eines solch stetigen Zukunftsgesprächs können überprüfbare kleine Artefakte, Geschichten, Portraits und Organisationsmodelle sein, die mit unterschiedlichsten Zielgruppen erprobt werden. Und – ganz im Sinne des kleinstmöglichen Eingriffs – vielleicht auch dabei verbleiben. Das setzt neben einer bewussten und transparenten Öffentlichkeitsarbeit auch die Wahrnehmung und aktive Integration von Bürger*innen in diesen Diskurs voraus – auch und gerade die sogenannten „Stillen Gruppen“. Darüber hinaus bedarf dies auch des Aufbaus einer „Zukunftsgestaltungskompetenz“ innerhalb der Verwaltung selbst. Zukunft ist kein abgeschlossenes „Projekt“ und so sollte auch dieser Diskurs laufend und mit offenem Ende geführt werden. Die Aufnahme einer integrativen Kommunikations- und Beteiligungsarbeit als kommunales und vernetztes „Zukunftsforum“ kann daher unabhängig von konkreten Projekten erfolgen.

4.5. Communities of Practice und neue Lernnetzwerke

Die Etablierung von kontinuierlichen Lernzyklen und Netzwerken als „Communities of Practice“ ist für eine lernende Organisation in einer vernetzten und dynamischen Welt essenziell. Da sich alle Kommunen ähnlichen neuen Herausforderungen gegenübersehen, hilft es, auch die Austausch- und Lernprogramme selbst entsprechend umzugestalten – und zwar mit Blick auf die Inhalte und Methoden, auf die Teilnehmenden und auf die Formate selbst. Der Aufbau regelmäßiger Austausch- und Lernformate in Form von Foren, Veranstaltungen und dezentralen Formaten ermöglicht, gemeinsam mit

Experten und Praktikern aus anderen Kommunen die kommunalen Herausforderungen von morgen zu adressieren. Zudem ist die Wissensdokumentation für eine effektive Replikation zentral. Auch hier können digitale Plattformen unterstützen. Und schließlich hilft ein thematischer Fokus auf die Herausforderungen und Chancen der zukunftsfähigen Daseins-vorsorge als Klammer für Lern- und Experimentierformate.

5. Literatur

- Baecker, Dirk. 2011. Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk. 2018. 4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt. Merve Verlag.
- Barlösius, Eva. 2020. „Infrastrukturen als soziale Ordnungsdienste. Zur Transformation eines gesellschaftlichen Phänomens.“ Unimagazin 3 (4): 16–18.
- Bauwens, Michael; Alex Pazaitis. 2019. „P2P Accounting for Planetary Survival. How shared perma-circular supply chains, post-blockchain distributed ledgers, protocol cooperatives, and three new forms of post-capitalist accounting, could very well save the planet.“ P2P Foundation, Guerilla Foundation, and Schoepfin Foundation. https://p2pfoundation.net/wp-content/uploads/2019/06/AccountingForPlanetarySurvival_def.pdf.
- Beck, Ulrich. 1997. Weltrisikogesellschaft, Weltöffentlichkeit und globale Subpolitik. Picus.
- Beer, Felix; Charlotte Räuchle; Eva Schweitzer; Dominik Piétron. 2021. „Zukunftsfähige Daseinsvorsorge. Kommunen als Träger einer nachhaltig-digitalen Transformation“. Positionspapier 8. CO:DINA. IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.
- Bratton, Benjamin H. 2021. The Revenge of the Real: Politics for a Post-Pandemic World. London; New York: Verso.
- Brokow-Loga, Anton; Frank Eckardt, Hrsg. 2020. Postwachstumsstadt: Konturen einer solidarischen Stadtpolitik. München: Oekom.
- Brown, Alan.; Fishenden, Jerry; Thompson, Mark; Venters, Will. 2017. „Appraising the Impact and Role of Platform Models and Government as a Platform (GaaP) in UK Government Public Service Reform: Towards a Platform Assessment Framework (PAF)“. Government Information Quarterly 34 (2): 167–82. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.03.003>.
- Burckhardt, Lucius. 1978. „Von kleinen Schritten und großen Wirkungen“. Bauwelt 69 (46–47).
- Burckhardt, Lucius. 2004. Wer plant die Planung?: Architektur, Politik und Mensch. Berlin: Schmitz.

- Burckhardt, Lucius. 2013. Der kleinstmögliche Eingriff. Herausgegeben von Marcus Ritter und Martin Schmitz. Berlin: Martin Schmitz Verlag.
- Deleuze, Gilles; Guattari, Felix. 1988. A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia. Bloomsbury Publishing.
- Digitale Gesellschaft. 2021. „Demokratie statt Beteiligungssimulation“. In Per Anhalter durch die Zukunft. Visionen für eine gerechte, nachhaltige und soziale Digitalisierung., herausgegeben von Digitale Zivilgesellschaft, 14–16. Berlin. <https://digitalezivilgesellschaft.org/>.
- Dünkel, Frieder; Herbst, Michael; Schlegel, Thomas. Hrsg. 2014. Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Wiesbaden: Springer VS.
- Dyson, George. 2019. „The Third Law“. In Possible Minds: Twenty-five Ways of Looking at AI, herausgegeben von John Brockman, 50–55. Penguin Press.
- Einig, Klaus. 2009. „Koordination der Anpassung der Daseinsvorsorge an den Demografischen Wandel durch Meta-Regulierung und Netzwerk-governance“. In Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung, herausgegeben von Claudia Neu, 1. Aufl., 39–66. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Esposito, Elena. 2018. „Predicted Uncertainty. Volatility Calculus and the Indeterminacy of the Future“. In Uncertain Futures. Imaginaries, Narratives, and Calculation in the Economy, herausgegeben von Jens Beckert und Richard Bronk, 219–35. Oxford: Oxford University Press.
- Esposito, Elena. 2019. Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität. Übersetzt von Nicole Reinhardt. 4. Auflage, Originalausgabe. Edition Suhrkamp. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foerster, Heinz von. 1972. „Perception of the Future and the Future of Perception“. Instructional Science 1 (1): 31–43. <https://doi.org/10.1007/BF00053969>.
- Foerster, Heinz von. 1976. „Objects: Tokens for Eigen-Behaviors“. ASC Cybernetic Forum 8 (3/4): 91–96.
- Forsthoﬀ, Ernst. 1971. Der Staat der Industriegesellschaft: Dargestellt am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. München: H.C. Beck.
- Fromm, Erich. 2010. On Disobedience: Why Freedom Means Saying „No“ to Power. New York: Harper.

- Groh, Adriana; Meyer, Katharina; Krakenbürger, Fiona; Wagner, Eileen. 2021. „Sovereign Tech Fund. Machbarkeitsstudie zur Prüfung eines Förderprogramms für offene digitale Basistechnologien als Grundlage von Innovationen und digitaler Souveränität“. Berlin: Open Knowledge Foundation Deutschland e. V.
- Haraway, Donna. 1994. „A manifesto for cyborgs: Science, technology, and socialist feminism in the 1980s“. *The postmodern turn: New perspectives on social theory*, 82–115.
- Helfrich, Silke; Bollier, David. 2020. *Frei, fair und lebendig: die Macht der Commons*. Herausgegeben von Heinrich-Böll-Stiftung. 2. Aufl. Bielefeld: transcript.
- Henneke, Hans-Günter. 2009. „Die Daseinsvorsorge in Deutschland. Begriff, historische Entwicklung, rechtliche Grundlagen und Organisation“. In *Die Daseinsvorsorge im Spannungsfeld von europäischem Wettbewerb und Gemeinwohl: eine sektorspezifische Betrachtung*, herausgegeben von Andreas Krautscheid, 1. Aufl., 17–40. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hillis, W. Daniel. 2016. „The Enlightenment Is Dead, Long Live the Entanglement“. *Journal of Design and Science*, Februar. <https://doi.org/10.21428/1a042043>.
- IPCC. 2021. „Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change“. IPCC.
- Jacobs, Jane Margaret. 1996. *Edge of Empire*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203430903>.
- Karafillidis, Athanasios. 2017. „Die Materie der Kybernetik: Über Kommunikation in organisch-mechanischen Verbindungen“. *BEHEMOTH A Journal on Civilisation* 10 (1): 130–53.
- Kauffman, Louis H. 2005. „EigenForm“. *Kybernetes* 34 (1/2): 129–50.
- Konietzko, Jan; Bocken, Nancy; Hultink, Erik Jan. 2020. „Circular Ecosystem Innovation: An Initial Set of Principles“. *Journal of Cleaner Production* 253 (April): 119942. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119942>.
- Latour, Bruno. 1993. *We Have Never Been Modern*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Latour, Bruno. 2005. „From Realpolitik to Dingpolitik or How to Make Things Public“. In *Making Things Public: Atmospheres of Democracy*, herausgegeben von Bruno Latour und Peter Weibel. Cambridge, Mass.; [Karlsruhe, Germany: MIT Press ; ZKM/Center for Art and Media in Karlsruhe.
- Madhavan, Shobhana; Barrass, Robert. 2011. „Unsustainable Development: Could it be a Ponzi Scheme?“ *S.A.P.I.EN.S* [Online] 4 (1). <http://journals.openedition.org/sapiens/1083>.
- Mazzucato, Mariana. 2014. *The entrepreneurial state: debunking public vs. private sector myths*. Revised edition. Anthem frontiers of global political economy. London ; New York: Anthem Press.
- Mazzucato, Mariana. 2018. *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth*. Herausgegeben von European Commission und Directorate-General for Research and Innovation. <http://dx.publications.europa.eu/10.2777/360325>.
- Nelson, Julie A. 2016. „Husbandry: A (Feminist) Reclamation of Masculine Responsibility for Care“. *Cambridge Journal of Economics* 40 (1): 1–15. <https://doi.org/10.1093/cje/bev060>.
- Patriquin, Larry. 2020. *Permanent Citizens' Assemblies: A New Model for Public Deliberation*.
- Pörksen, Bernhard; Schulz von Thun, Friedemann. 2020. *Die Kunst des Miteinander-Redens: über den Dialog in Gesellschaft und Politik*. Third edition. München: Carl Hanser Verlag.
- Russell, Legacy. 2020. *Glitch feminism: a manifesto*. London; New York: Verso.
- Scharmer, Otto; Kaufer, Katrin. 2013. *Leading from the Emerging Future from Ego-System to Eco-System Economies*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=56108>.
- Schneidewind, Uwe; Baedeker, Carolin; Bierwirth, Anja; Caplan, Anne; Haake, Hans. 2020. „Näher' - ‚öffentlicher' - ‚agiler': Eckpfeiler einer resilienten ‚Post-Corona-Stadt'“. *Zukunftsimpuls* 14. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. <http://hdl.handle.net/10419/231403>.
- Schumacher, Ernst F. 1977. *Small Is Beautiful: Economics as If People Mattered*. New York: Harper Perennia.

- Seitzinger, Sybil P.; Svedin, Uno; Crumley, Carole L.; Steffen, Will; Abdullah, Saiful Arif; Alfsen, Christine; Broadgate, Wendy J.; u. a. 2012. „Planetary Stewardship in an Urbanizing World: Beyond City Limits“. *AMBIO* 41 (8): 787–94. <https://doi.org/10.1007/s13280-012-0353-7>.
- Sozialhelden. 2021. „Warum wir Digitalisierung jetzt barrierefrei gestalten müssen.“ In *Per Anhalter durch die Zukunft. Visionen für eine gerechte, nachhaltige und soziale Digitalisierung.*, herausgegeben von Digitale Zivilgesellschaft, 49–51. Berlin. <https://digitalezivilgesellschaft.org/>.
- Stiftung Neue Verantwortung. 2021. „Ohne Kulturwandel kein Digitaler Wandel“. In *Per Anhalter durch die Zukunft. Visionen für eine gerechte, nachhaltige und soziale Digitalisierung.*, herausgegeben von Digitale Zivilgesellschaft, 41–43. Berlin. <https://digitalezivilgesellschaft.org/>.
- UNDP; Dark Matter Labs. 2020. „A Way Forward. Governing in an Age of Emergence“. <https://awayforward.undp.org/Chapter-3-A-Great-Realisation>.
- Vogel, Berthold; Neu, Claudia. 2009. „Wohlfahrtsstaatliche Daseinsvorsorge und soziale Ungleichheit“. In *Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung*, 1. Aufl., 67–79. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Waring, Marilyn. 1990. *If Women Counted: A New Feminist Economics*. San Francisco: Harpercollins.
- Willke, Helmut. 2001. *Atopia*. 1. Aufl. Bd. 1516. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Zaidi, Leah. 2018. „Brave New Worlds: Science Fiction and Transition Design“. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3217423>.

Über die Autoren

Simon Höher

Hybrid City Lab

Simon Höher ist Co-Lead des Hybrid City Lab der Berliner Innovationsberatung zero360 GmbH. Seit über zehn Jahren arbeitet er mit öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen und erforscht als Gründer, Coach und Strategic Designer systemische Konzepte der gesellschaftlichen Transformation. Simon studierte Politik-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaften und Philosophie (M. A.) und ist seit 2021 Gastdozent an der Fakultät für Social Design der Universität für Angewandte Künste in Wien.

Veit Vogel

Hybrid City Lab

Veit Vogel ist Lead Future und Urban Design beim Hybrid City Lab von zero360 GmbH. Als Futurist, Designer und Stadtgestalter sortiert er in seiner Arbeit die dynamischen Entwicklungen der Gegenwart und übersetzt Unsicherheiten über die Zukunft in Entscheidungsoptionen für das hier und jetzt.

Felix Beer

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
gemeinnützige GmbH

Felix Beer war bis Mai 2022 wissenschaftlicher Mitarbeiter am IZT in Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Fragen der Infrastrukturentwicklung an der Schnittstelle von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Urbanisierung. Im Rahmen des CO:DINA-Projekts koordinierte er die Forschungslinie „Zukunftsfähige Daseinsvorsorge“.

Über CO:DINA

Das Verbundvorhaben CO:DINA – Transformationsroadmap Digitalisierung und Nachhaltigkeit vernetzt Wissenschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, um neue strategische Stoßrichtungen für eine sozial-ökologische Digitalisierung zu identifizieren. Vielfalt in Denkweisen, Perspektiven und Erfahrungen ist die Voraussetzung, um die Komplexität der Digitalisierung besser zu verstehen und grundlegenden Fragen insbesondere zur Künstlichen Intelligenz mit tragfähigen Lösungsansätzen zu begegnen. Dabei entstehen Netzwerke zwischen Akteursgruppen, die bislang unzureichend verbunden waren. So wird die politische und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit für einen sozial-ökologisch-digitalen Wandel gestärkt.

Das Vorhaben wird vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) im Rahmen der KI-Leuchtturminitiative gefördert und gemeinsam vom IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie umgesetzt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum



IZT – Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung gemeinnützige GmbH
Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 803088-0
Fax: +49 (0) 30 803088-88
E-Mail: info@izt.de
Internet: www.izt.de



Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal
Tel.: +49 (0) 202-2492-101
Fax: +49 (0) 202-2492-108
E-Mail: info@wupperinst.org
Internet: www.wupperinst.org

Hybrid
City
Lab

Hybrid City Lab
zero360 GmbH
Neue Grünstraße 18, 10179 Berlin
Tel.: +49 30 5858314-0
E-Mail: mail@hybridcitylab.com
Internet: www.hybridcitylab.de



Weitere Veröffentlichungen unter:

www.codina-transformation.de