



KAIZEN FÜR KOMMUNEN

**WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN UND PRAKTISCHE ANSÄTZE
FÜR KOMMUNALE VERWALTUNGEN AUF DEM WEG ZUR
LERNENDEN ORGANISATION**



PROGRAMM

10:30 bis 12:00 Uhr

Moderation

Guido Gehrt

Grußwort

Dr. Sönke Schulz

Einblicke

Andreas Steffen und
Prof. Dr. Max Happel

Diskussion

Dr. Julia Hodapp, Lena Sargalski
und Dr. Thomas Wassong **und**
alle Menschen im Publikum





ANDREAS STEFFEN MAX HAPPEL LEA MERSCH ROBERT ANGST

KAIZEN FÜR KOMMUNEN

AB 4.9.2024 ERHÄLTlich: DIE NEUE NEGZ-STUDIE FÜR KOMMUNALE
VERWALTUNGEN AUF DEM WEG ZUR LERNENDEN ORGANISATION

EINE SSTEP-PRODUKTION POWERED BY NEGZ. WEITERE INFORMATIONEN AUF NEGZ.ORG UND SSTEP.ORG



Kaizen, japanisch: Wandel zum Besseren

改善

KAIZEN FÜR KOMMUNEN

Wissenschaftliche Grundlagen und
praktische Ansätze für kommunale
Verwaltungen auf dem Weg zur
Lernenden Organisation

Andreas Steffen · Max Happel · Lea Mersch · Robert Angst



Kaizen, japanisch: Wandel zum Besseren

改善

Jetzt kostenlos zum Download erhältlich:
<https://negz.org/publikationen>

WIESO, WESHALB, WARUM GIBT ES DIESE STUDIE?



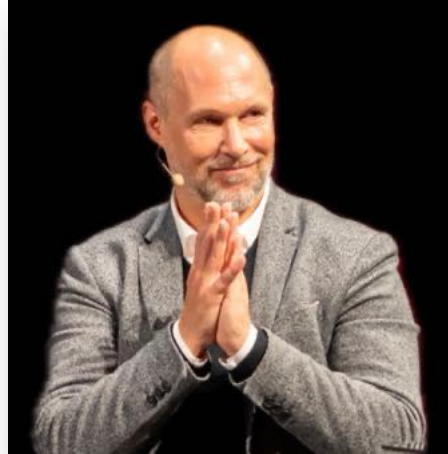
UNSER TEAM

Andreas Steffen

Prof. Dr. Max Happel

Lea Mersch

Dr. Robert Angst



Herzlichen Dank auch an das Team vom **Behörden Spiegel**, an die **MSB Medical School Berlin**, an das **Leibniz-Institut für Neurobiologie** in Leipzig, an die **NEGZ-Geschäftsstelle** und speziell an **Nicole Mank** für Satz und Grafikdesign!



DEUTSCHE BEHÖRDEN

Das Digitaldesaster liegt nicht am Geld – im Gegenteil

Gastbeitrag von Mario Martini und Fedor Ruhose
11. Mai 2023

Wirtschaftswoche

Archiv

Digitale Verwaltung

Deutschland bleibt offline

Einen Führerschein beantragen oder den Wohnsitz ummelden – das Onlinezugangsgesetz sollte Bundesbürgern ermöglichen, wichtige Behördenangelegenheiten digital zu erledigen. Ende Dezember läuft die Frist zur Umsetzung ab. Die Bilanz ist miserabel.

Von Johannes Kuhn | 16.12.2022

Deutschlandfunk

09.10.2023

Inneres und Heimat — Anhörung — hib 724/2023

Kritik am Stand der Verwaltungsdigitalisierung

Deutscher Bundestag

Haushalt 2024

Digitale Verwaltung braucht kein Geld, sondern einen Plan

3. August 2023, 16:43 Uhr

Süddeutsche Zeitung

Digitalisierung der Verwaltung: Ziel deutlich verfehlt

Bundesrechnungshof

KRITIK VON BITKOM-PRÄSIDENT

Ist Deutschland ein „Failed State“ bei der Digitalisierung seiner Verwaltung?

dpa
© 28 Aug 2023

Business Insider

08. August 2023

Aufholbedarf bei Digitalisierung

Von der Vision zur Realität: Deutschland nur auf Platz 18 bei Verwaltungsdigitalisierung im EU-Vergleich

Deutsche Steuer-Gewerkschaft



IST DAS WIRKLICH SO?

**Menschen wollen lieber Schmerzen
erleiden als nachdenken**

„Gewöhnlich können Menschen geistige Anstrengung wirklich nicht leiden“, sagt Erik Bijleveld laut einer Pressemitteilung.

Süddeutsche Zeitung, 5.8.2024



„Wir haben kein Erkenntnis- problem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“

– gängige Redewendung und
fester Glaubenssatz in der
Verwaltungswelt



„Die Verwaltung muss
das Lernen lernen.“

– Dr. Robert Gerlit



**„Wer nichts mehr lernen kann,
ist nicht perfekt, sondern tot.“**

– Andreas Thürmer



„Man kann durchs Scheitern gescheiter werden.“

– Dr. André Göbel



**„Dabei verknüpfen sich in
unserem Kopf nochmal
ganz andere Dinge.“**

– Prof. Dr. Moreen Heine



WIESO, WESHALB, WARUM GIBT ES DIESE STUDIE?

20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

STRUKTUREN: Strukturelle Änderungen in der gesamten Verwaltung

Szenario 2.1: HIERARCHIE
Die Strukturen und Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung ermöglichen ein angstfreies Arbeiten. Lernen und individuelle Entwicklung sind auf allen Hierarchieebenen möglich.

Wünschenswert: 9,2 von 10 Punkten, Realität: 3,4 von 10 Punkten (Ergebnisse der NECC-Studie „Angebot im Wandel“, 2022)

20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

FÜHRUNG: Maßnahmen, die direkt durch Führungskräfte beeinflusst werden

Szenario 3.2: AUGENHÖHE
Führungskräfte und Beschäftigte arbeiten mit dem Ziel des Lernens und Besserwerdens auf Augenhöhe zusammen. Die Führungskräfte kennen die Stärken und Talente ihrer Mitarbeitenden. „Empowerment“ wird an den passenden Stellen praktiziert.

Wünschenswert: 8,9 von 10 Punkten, Realität: 3,8 von 10 Punkten (Ergebnisse der NECC-Studie „Angebot im Wandel“, 2022)

20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

FÜHRUNG: Maßnahmen, die direkt durch Führungskräfte beeinflusst werden

Szenario 3.4: VORBILD
Veränderungsbereitschaft sowie die Bereitschaft zum Ausprobieren, Fehlermachen und Lernen werden von den Führungskräften vorgelebt. Sie sind dafür umfangreich qualifiziert.

Wünschenswert: 9,3 von 10 Punkten, Realität: 3,0 von 10 Punkten (Ergebnisse der NECC-Studie „Angebot im Wandel“, 2022)

20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

ORGANISATION: Maßnahmen durch Organisationsentwicklung (OE) je Behörde

Szenario 4.3: AUSPROBIEREN
Es gibt ausreichend viele Laborräume zum Ausprobieren und Lernen, um Veränderungen in einer geschützten Umgebung frühzeitig durchspielen zu können. Diese Möglichkeiten werden von den Mitarbeitenden regelmäßig genutzt.

Wünschenswert: 8,6 von 10 Punkten, Realität: 3,2 von 10 Punkten (Ergebnisse der NECC-Studie „Angebot im Wandel“, 2022)

20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

ORGANISATION: Maßnahmen durch Organisationsentwicklung (OE) je Behörde

Szenario 4.4: LERNEN
Es wird konsequent aus Misserfolgen wie auch aus Erfolgen der Vergangenheit gelernt, um dadurch die Gegenwart und Zukunft zu gestalten.

Wünschenswert: 9,1 von 10 Punkten, Realität: 3,6 von 10 Punkten (Ergebnisse der NECC-Studie „Angebot im Wandel“, 2022)



DIALOG

STRUKTUREN

FÜHRUNG

ORGANISATIONS-
ENTWICKLUNG

PERSONAL
(PE/HR/BCM)

20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

Szenario 4.4: LERNEN

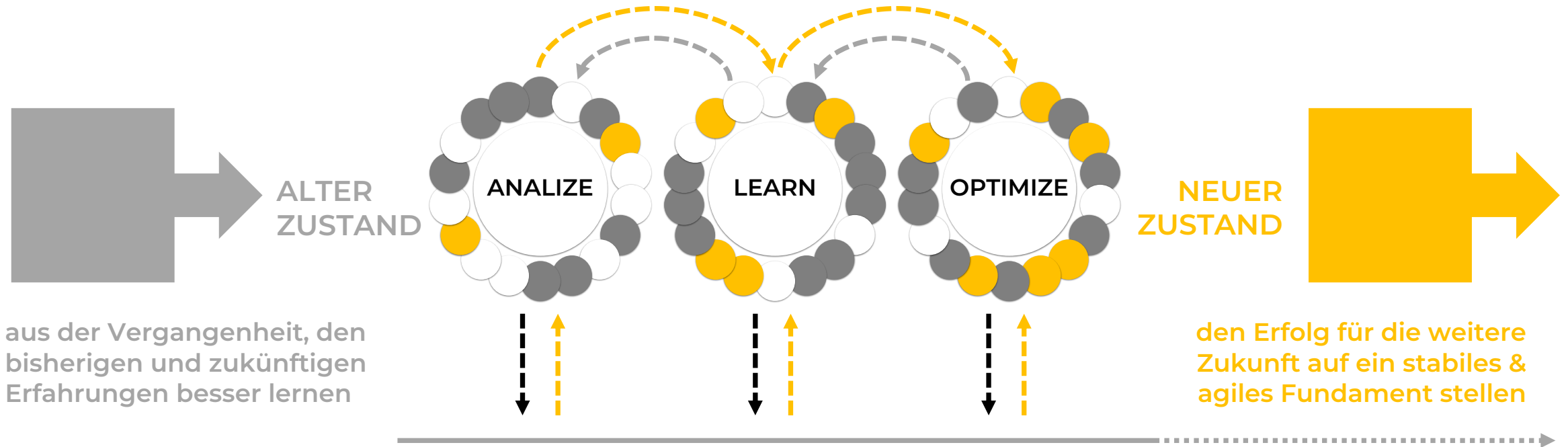
Es wird konsequent aus Misserfolgen wie auch aus Erfolgen der Vergangenheit gelernt, um dadurch die Gegenwart und Zukunft zu gestalten.

Wünschenswert: **9,1 von 10** Punkten, Realität: **3,6 von 10** Punkten (Ergebnisse der NEGZ-Studie „Angst im Wandel“, 2023)



Die NEGZ-Studie „Angst im Wandel“ (2023) ist kostenfrei erhältlich auf negz.org/publikationen

VOM JETZT ZUM BESSER



aus der Vergangenheit, den bisherigen und zukünftigen Erfahrungen besser lernen

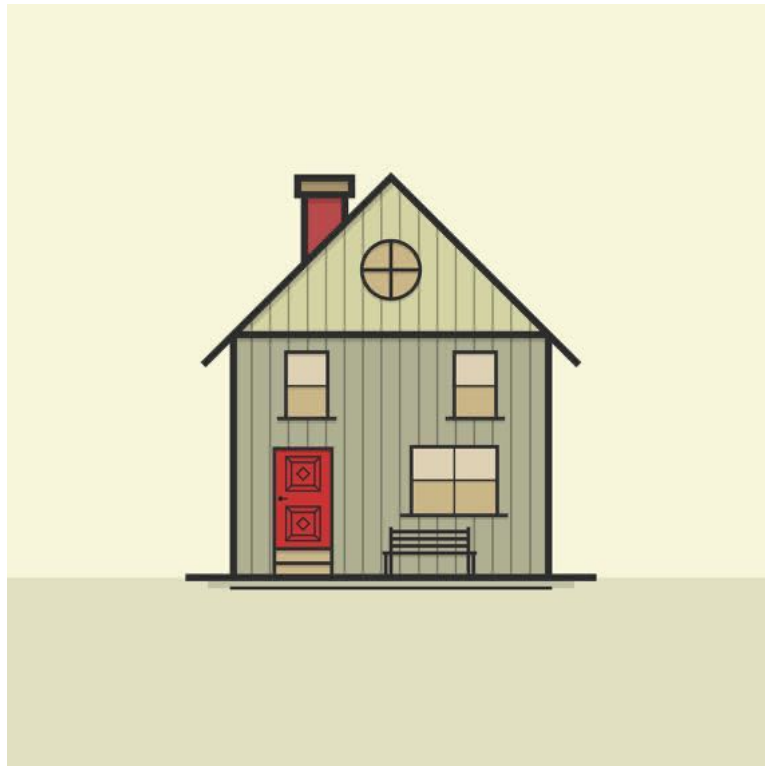
NEUER ZUSTAND

den Erfolg für die weitere Zukunft auf ein stabiles & agiles Fundament stellen

Entwicklung zu einer
konsequent und kontinuierlich
Lernenden Verwaltungsorganisation



FUNDAMENT ZUM KONSEQUENTEN BESSERWERDEN



„Alles muss in die Cloud!“

„Wir brauchen ganz viel KI!“

„Noch viel mehr Geld für die IT!“

„Mit OZG 3.0 klappt es ganz sicher!“

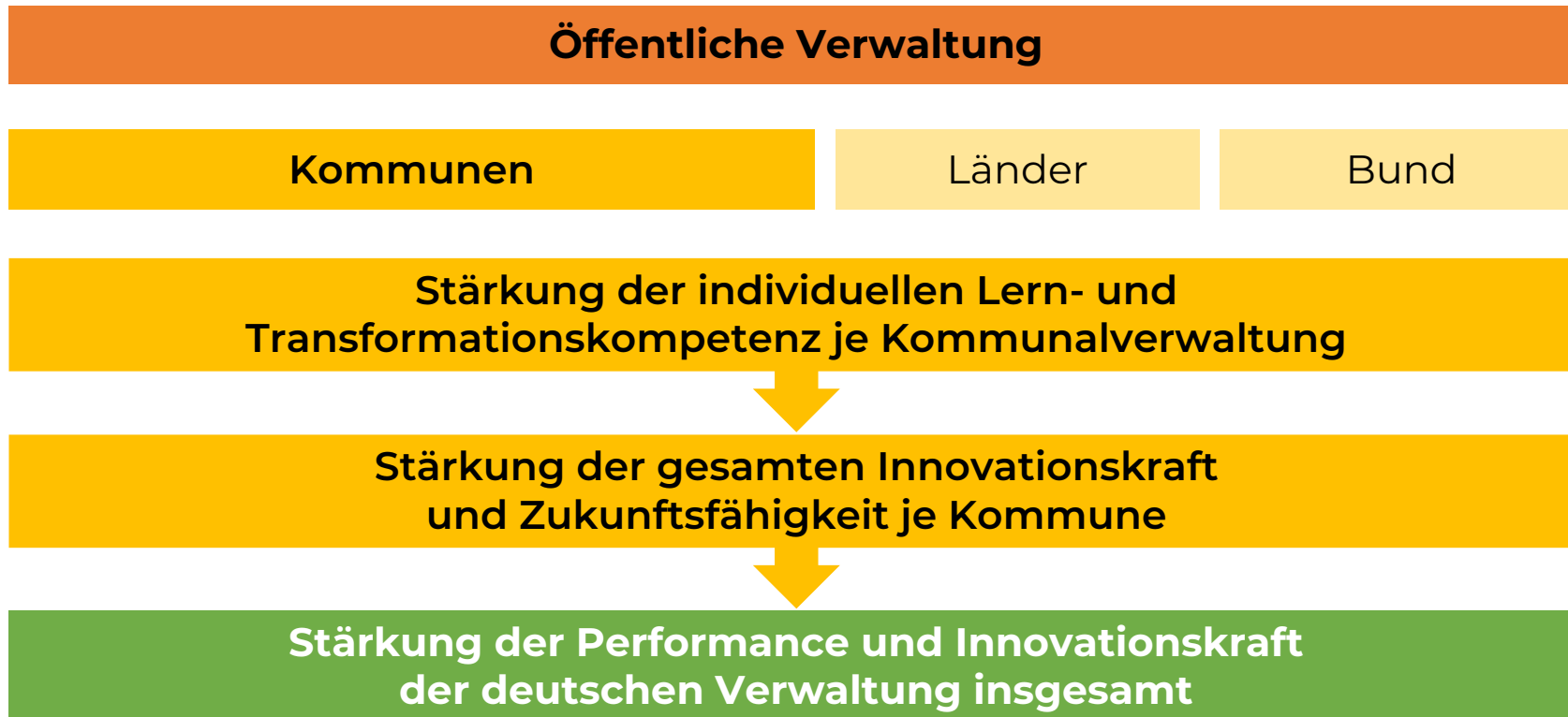
**Stärkung der Lern- und
Innovationsfähigkeit je Verwaltung**

Lernen in + aus Projekten, consequentes Optimieren von Prozessen,
konstruktiverer Umgang mit Fehlern als Grundlage des Lernens usw.



STÄRKUNG

DER DEUTSCHEN VERWALTUNG

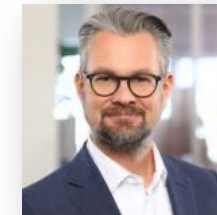


WIE IST DIESE STUDIE ENTSTANDEN?



DANKESCHÖN!

PARTNER:INNEN DIESER STUDIE



FÜNF MODULE

ALS BESTANDTEILE DER STUDIE

Wissen

Theoretische und wissenschaftliche Grundlagen (allgemein und ÖV-spezifisch)



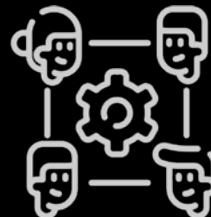
Ready?

Entwicklung eines Learning-Readiness-Checks zum Self-Assessment



Workshops!

Fakten, Fragen, Forderungen: Impulse und Feedback aus der Kommunalverwaltung



Dialog

Über den Teller- rand hinaus: Interviews mit weiteren Expertinnen und Experten



Ergebnisse

So kann's gehen: Aufbereitung der Erkenntnisse und Entwicklung von Handlungsempfehlungen



**WAS IST BEI
DIESER STUDIE
HERAUSGEKOMMEN?**



PERSPEKTIVEN

ALS GRUNDLAGEN DIESER STUDIE

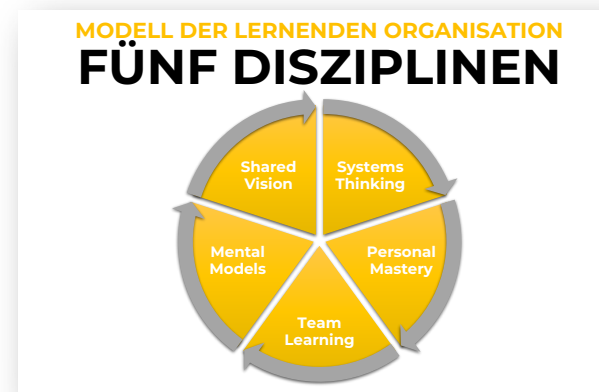
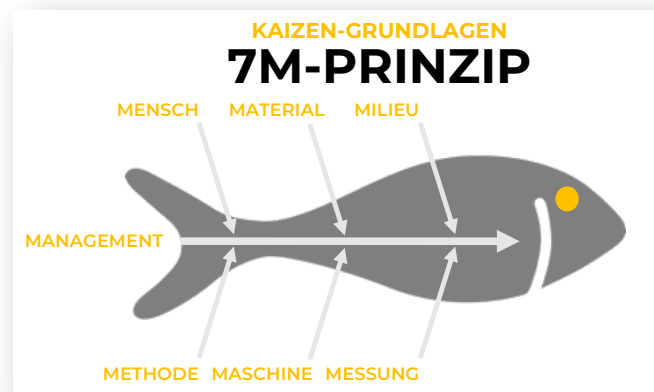
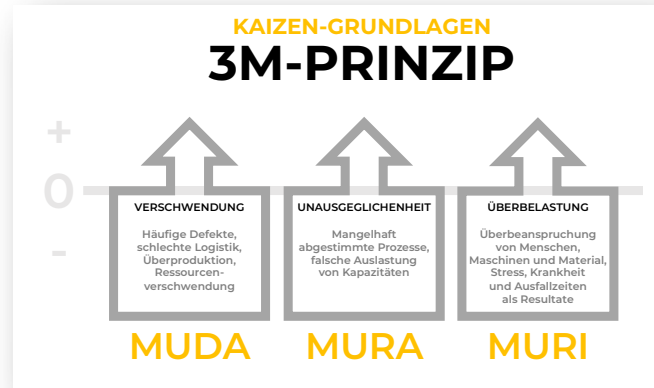


*Die drei letztgenannten Perspektiven sind im LEARN-Fragebogen und der Studie nur kurz angerissen und könnten zukünftig noch vertieft betrachtet werden.



KLUGE MODELLE

ALS GRUNDLAGEN DIESER STUDIE



ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE

EXPLOIT

*engl. „verwerten“ „ausschöpfen“
oder „erschließen“*

vorhandene Vorgaben nutzen, ggf.
weiterentwickeln, insbesondere:
Effizienz (erreichen, behalten
bzw. schrittweise steigern)

Do the THINGS RIGHT
Management
Stabilität

EXPLORE

*engl. „erkunden“, „erforschen“ oder
„neue Wege beschreiten“*

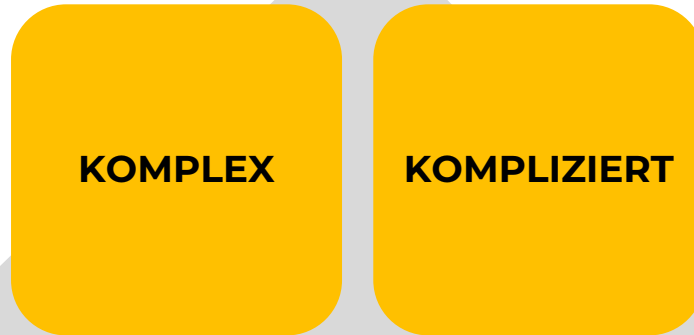
unbekannte Bereiche betreten,
z.T. radikal Neues lernen,
mit oftmals hohem Risiko,
disruptive Innovationen finden

Do the RIGHT THINGS
Leadership
Agilität



RICHTIG EINFACH ODER VOLL CHAOTISCH? CYNEFIN-FRAMEWORK

- REFLEXIV, REAKTIV & KREATIV SEIN
- RISIKEN & KONFLIKTE AKZEPTIEREN



- ABLÄUFE AKTIV UMSETZEN
- ABWEICHUNGEN & VERÄNDERUNGEN ERKENNEN, GGF. NEU JUSTIEREN

- HANDELN & ENTSCHIEDEN
- AKZEPTIEREN & IMPROVISIEREN



- AKKURAT ABARBEITEN
- REGELN EINHALTEN

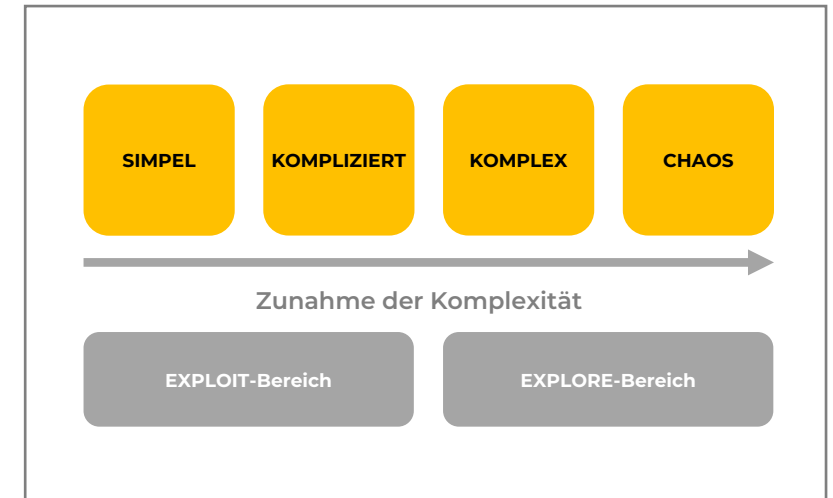


Abbildung des Cynefin-Frameworks auf Organis. Ambidextrie



ERGEBNISSE AUS DEN WORKSHOPS

TECHNIK? MENSCH!

Workshop 1: „Prozesse, Daten und Technik“ (17.11.2023)

Wie können Prozesse, Daten und Technik einer kommunalen Verwaltung beim Lernen helfen?

AGENDA 9:00 bis 12:00 Uhr

1. Begrüßung und kurze Vorstellungsrunde
2. Impulse von den Expert:innen
3. ca. 10:30 PAUSE (15 min.)
4. Diskussion der Impulsthemen bzgl. ihrer Relevanz für den Einsatz in der kommunalen Verwaltung
5. Fakten, Fragen, Forderungen, weitere Aspekte einer Lernenden Organisation (auch mit Bezug zum LEARN-Fragebogen)

TEILNEHMER:INNEN

Praxisteamer:innen

- Barleben:
 - Ines Rudolph, Amt für Zentrale Dienste, Amtsleiterin
- Berlin:
 - Magdalena Koneczek-Wöger, Referentin im ressort- und ebenenübergreifenden Team im Modellprojekt Smart Cities Berlin
- Magieburg:
 - Guido Seebothe, Stabsstelle Strategische Entwicklung, Projektmanager
 - Christin Leser, Projektmanagerin | Bereich der Oberbürgermeisterin | Stabsstelle Strategische Entwicklung
- Montabaur:
 - Dominik Schuckart, Fachbereich 1, Sachgebiet 1.2 Personal, Organisation
- Kreis Paderborn:
 - Dr. Thomas Wassong, CDO

Impulse

- Dr. Heiko Mann, Teamleiter Wissensarbeit und selbst. Leiter des Forschungsbereichs Smarte Daten & Wissensdienste
- InnoScale: Andy Killat, Product Owner DataRocket
- Picture: Martin Inostny, Bereichsleiter Beratung

Unser Team

- Lea Mersch
- Dr. Robert Angst
- Andreas Steffen (Moderation)
- Prof. Dr. Max Hoppel (heute nicht dabei)

Diskussionsraum

zu Impuls 1 (DFKI)

zu Impuls 2 (DataRocket)

zu Impuls 3 (PICTURE)

Ganz generell: Kommentare, Fragen un...

Workshop 2: „Mensch, Kultur und Führung“ (4.12.2023)

Welche Rahmenbedingungen, welche Fehler- und Lernkultur und welche Arten des Führens brauchen wir als kommunale Verwaltung, um eine Lernende Organisation von lernbereiten Menschen zu sein?

AGENDA 9:00 bis 12:00 Uhr

1. Begrüßung und kurze Vorstellungsrunde
2. Impulse von den Expert:innen
3. ca. 10:30 PAUSE (15 min.)
4. Diskussion der Impulsthemen bzgl. ihrer Relevanz für den Einsatz in der kommunalen Verwaltung
5. Fakten, Fragen, Forderungen, weitere Aspekte einer Lernenden Organisation (auch mit Bezug zum LEARN-Fragebogen)

TEILNEHMER:INNEN

Praxisteamer:innen

- Barleben:
 - Frank Nasa, Bürgermeister
- Berlin:
 - Karen Laßmann, Leiterin der Stabsstelle Smart City
 - Magdalena Koneczek-Wöger, Referentin im ressort- und ebenenübergreifenden Team im Modellprojekt Smart Cities Berlin
- Magieburg:
 - Christin Leser, Projektmanagerin | Bereich der Oberbürgermeisterin | Stabsstelle Strategische Entwicklung
- Montabaur:
 - Leonie Hommrich, Fachbereich 1, Sachgebiet 1.2 Personal, Organisation
- Wadgassen:
 - Brian Wilms, Leiter Digitalisierung
- Kreis Paderborn:
 - Carstin Sake, Ausbildungsleitung

Impulse

- Prof. Dr. Max Hoppel
- Lea Mersch
- Dr. Robert Angst

Unser Team

- siehe Impulse, außerdem:
- Andreas Steffen (Moderation)

Diskussionsraum

zu Impuls 1 (Max Hoppel)

zu Impuls 2 (Lea Mersch)

zu Impuls 3 (Robert Angst)

Ganz generell: Kommentare, Fragen un...



ERGEBNISSE AUS DEN WORKSHOPS

VIELE HANDLUNGSBEDARFE

„Es wird Software eingeführt und dann wird man alleine gelassen.“

„Die Hürden der Digitalisierung sind vielfältig und für (kleine) Kommunen meist gar nicht alleine zu lösen!“

„Wir haben noch nicht gelernt, mit chaotischen und komplexen Situationen umzugehen.“

„Nach dem Projekt ist die Reflexion zu spät!“

„Change-Management muss von Anfang an mitgedacht werden!“

„Ist selbständiges Arbeiten in der ÖV gewünscht bzw. möglich?“

„Führungskraft als Coach klingt super, sind wir weit von entfernt, ist auch nicht gewünscht in der Verwaltung.“

„Wie motivieren wir die Kolleginnen und Kollegen, die Komfortzone zu verlassen?“

„Ausprobieren mit offenem Ergebnis wird uns schon in der Schule ausgetrieben.“

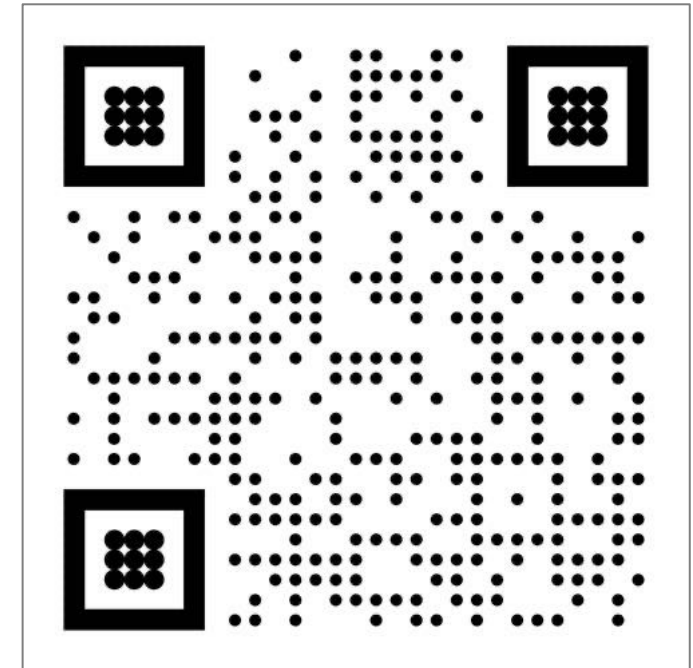
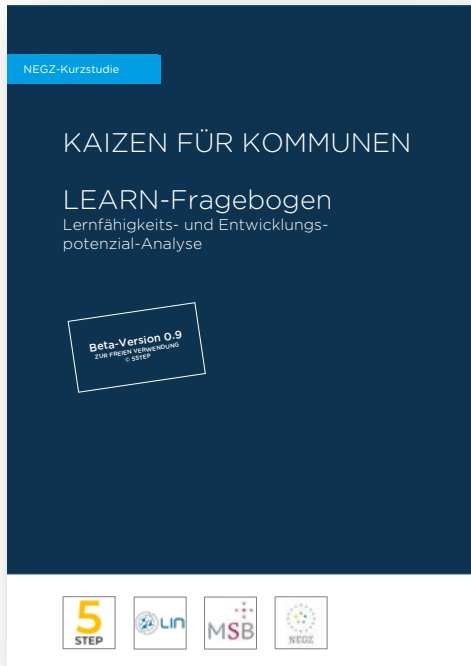


ERGEBNISSE AUS DEN WORKSHOPS

VIER HANDLUNGSFELDER



LEARN-FRAGEBOGEN (BETAVERSION 0.9)

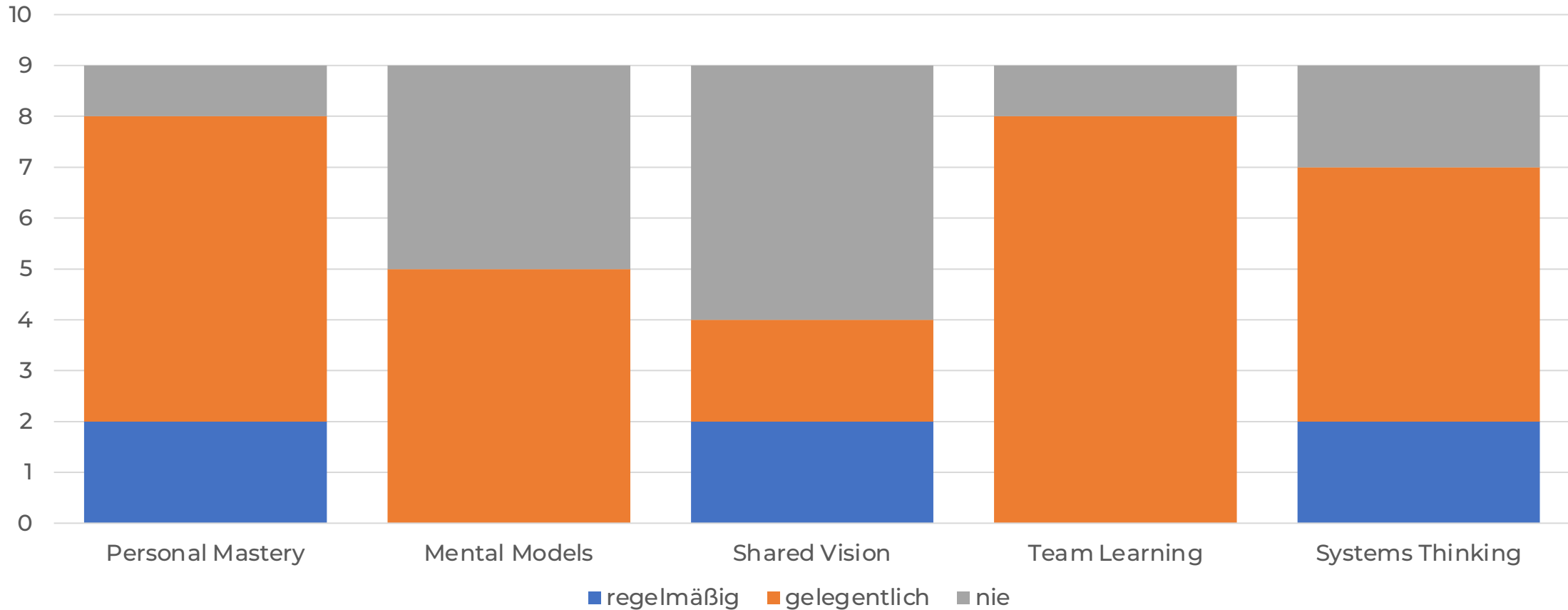


- Kostenfrei verfügbar als PDF zum Download: <https://5step.org/kaizen-fuer-kommunen>
- ... oder direkt via QR-Code



ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG (LEARNING-READINESS-CHECK)

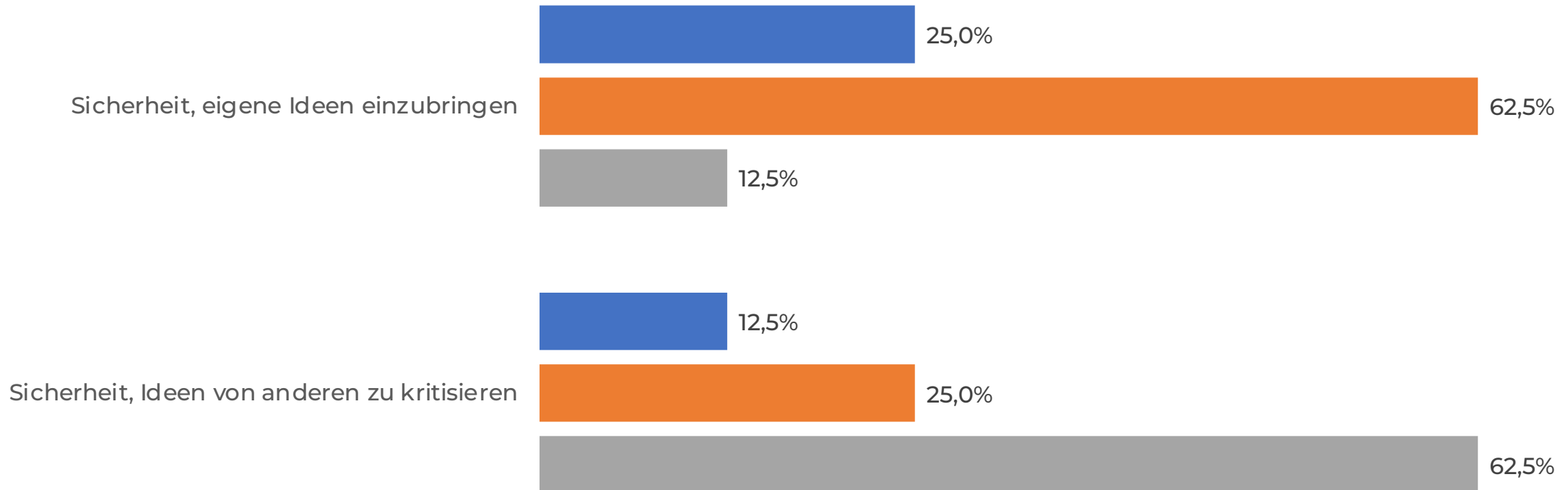
FÜNF DIMENSIONEN



ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG (LEARNING-READINESS-CHECK)

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

■ ja ■ größtenteils ■ nein



EINBLICK IN DIE DISKUSSION (WEITERE SCHRITTE NACH DER STUDIE) ES GEHT IMMER NOCH BESSER!

Anreizfaktoren & Motivation	Führen in Komplexität	Fehler- und Lernkultur	Was fehlt noch?	Individuelle Lernprozesse	Lernprozesse in Organisationen	User Experience at Learning	Wertschöpfung	Organisationsentwicklung
Agilität	Wissensmanagement	Prozessmanagement	Automatisierung	Was fehlt noch?	Gamification	Vision/Mission	Was fehlt noch?	Personalentwicklung
Innovationskultur	Was fehlt noch?	Empowerment	Maschinelles Lernen	Effizienz & Effektivität	Lernen aus/in Projekten	Balance: Stabilität & Agilität	Besserer Umgang mit Angst	Wertschätzung & Selbstwirksamkeit
Konfliktkultur	Analyse des Status quo	Experimentierräume	Künstliche Intelligenz	Coaching & Mentoring	Definition von Zielen & OKRs	Was fehlt noch?	Datenmanagement	Glaubenssätze & Reframing
Stärkenorientierte Führung	Talent Management	Was fehlt noch?	Wirkungsmessung	Kooperation & Kollaboration	Reviews & Retrospektiven	Strategieentwicklung	Design Thinking, Scrum, SAFe & Co.	Potenziale von Diversity



KURZ VOR SCHLUSS ...



WIRKUNG?

WÜNSCHE ZUR STUDIE

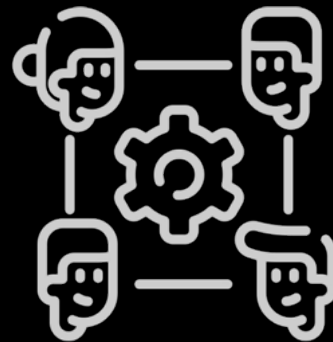
Output

Die Studie wird gelesen und verstanden. Es wird intensiv über die Inhalte diskutiert.



Outcome

Jede Verwaltung nutzt die für ihre Bedarfe und Ziele individuell relevanten Inhalte.



Impact

Die Zufriedenheit mit und in der Verwaltung steigt. Das Vertrauen in den Staat wächst.



WIRKUNG!

FUTURE TESTIMONIAL STATEMENTS

**„Wow, die werden
immer besser.“**
Zufriedene Bürgerin

**„Die Bürokratiequote
ist deutlich gesunken.“**
Normenkontrollrat (NKR)

**„Das macht richtig
Spaß hier im Amt.“**
Motivierter Beamter

**„Wir lernen jeden Tag
dazu. Das ist toll.“**
Amtsleitung

**„Da kannst
nich' meckern.“**
Unternehmer*in aus Berlin

**„Wir gehen ganz anders
mit Fehlern um.“**
Bürgermeister*in



LET'S TALK!



DISKUSSION

Dr. Julia Hodapp

Lehrbeauftragte und Teamleitung,
Hochschule des Bundes für öffentliche
Verwaltung, Hochschule Koblenz und
TH Köln

Lena Sargalski

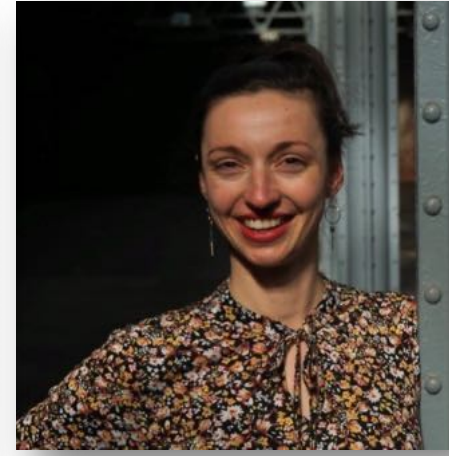
Chief Digital Officer, Stabsleitung
Strategie, Innovation und Digitali-
sierung der Stadt Bad Salzuflen

Dr. Thomas Wassong

Chief Digital Officer im Kreis
Paderborn, Praxispartner der
NEGZ-Studie

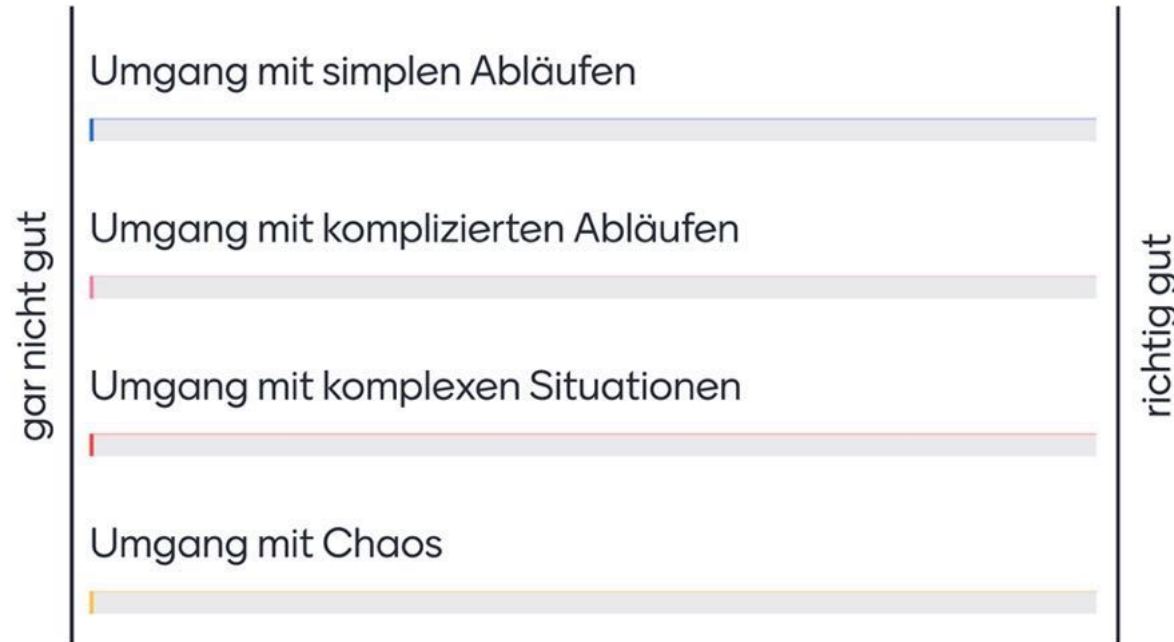
plus: **Alle Gäste im Publikum!**

plus: **Max Happel**
+ Andreas Steffen



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION

... WAS SAGEN DIE MENSCHEN IM PUBLIKUM?



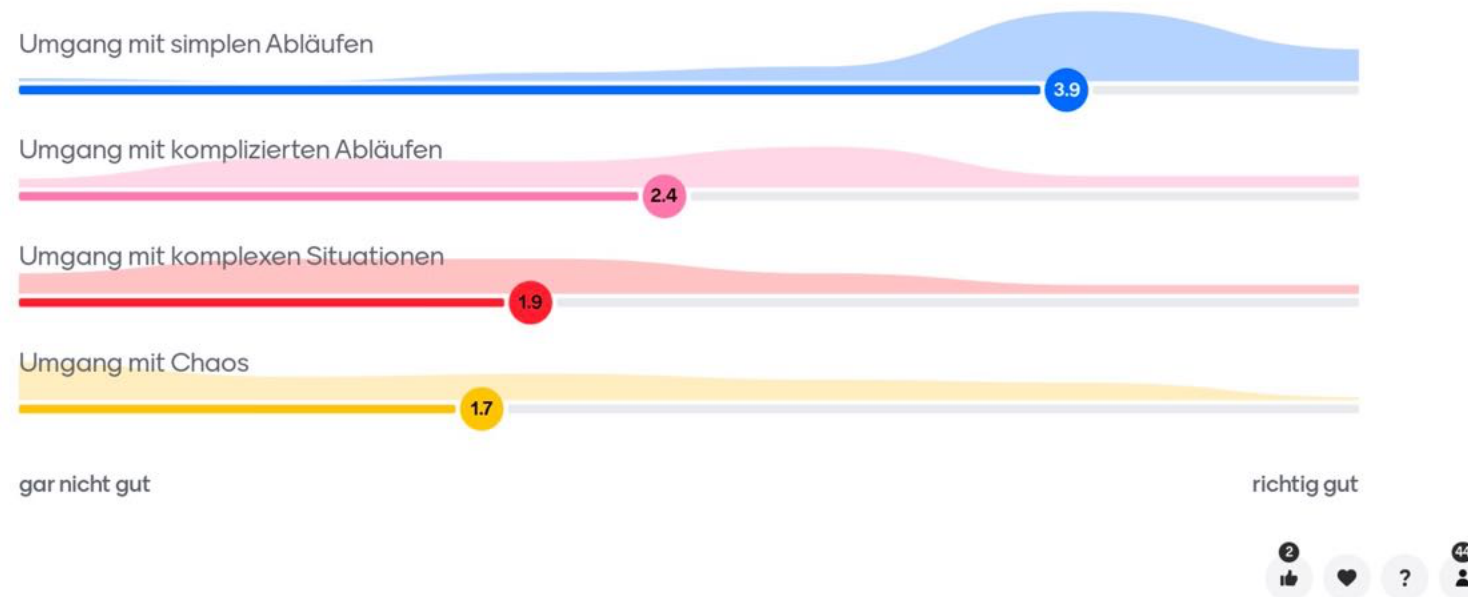
Frage 1
**Worin sind wir als
Organisation heute
schon richtig gut?**



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WAS SAGEN DIE MENSCHEN IM PUBLIKUM?

Mentimeter

Frage 1: Worin sind wir als Organisation heute schon richtig gut?



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?



Frage 2

Wer würde woran merken, dass die Organisation sehr gut lernt?



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?

Frage 2: Wer würde woran merken, dass die Organisation gut lernt?

Mentimeter

Man freut sich auf Neues ausprobieren

Hoffentlich der Bürger.

Weniger Spannung intern

Unsere Bürger:innen, Kooperationspartner, eigene Mitarbeiter

Harmonische Abläufe, die digital ablaufen und dadurch erheblich schneller werden.

die Interessierten in der Anstalt - sonst niemand, der Bürger evt. auch

Vorgesetzte die sehen dass neue Methoden eingesetzt werden

mehr übergreifende Kommunikation unter Beschäftigten

👍 ❤️ ? 👤 20



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?

Mentimeter

Frage 2: Wer würde woran merken, dass die Organisation gut lernt?

HR, wegen der niedrigeren Fluktuation	Bürger:innen, bei der Verbesserung der Dienstleistungs-Qualität; Mitarbeiter:innen	ab der besseren Verfügbarkeit und Transparenz über Bürger-Dienstleistungen	Chefs fragen einen nach der eigenen Meinung
Neue Mitarbeiter, anhand der Offenheit für übergreifende Zusammenarbeit	Der bürger sollte anhand von schnelleren Abläufen merken.	Innovative Ideen	Entwicklung und Innovation

👍 ❤️ ? 👤 20



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?

Frage 2: Wer würde woran merken, dass die Organisation gut lernt?

Mentimeter

Nutzung von Feedback

Anerkennung über die Kommune heraus, Aufmerksamkeit.

Dedizierte Zeit für einen offenen Umgang mit Fehlern und Teilen der gelernten Inhalte aus Projekt und Weiterbildungen sowie stetiger CheckIn in bestehenden Prozessen.

Positive Haltung der Mitarbeiter gegenüber neuer/ angepasster Prozesse.

Prozesse werden entschlackt. Verwaltung versteht sich als kompetente Service-Stelle

Bürger, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Controller, Kämmerer

Bessere Performance der Technik

Alle Seiten, so lange kommuniziert wird



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?

Mentimeter

Frage 2: Wer würde woran merken, dass die Organisation gut lernt?

Interne Prozesse laufen ohne aufwendigen AbstimmungsbedarfBürger profitieren von digitalen Abläufen

Der Mitarbeiter hat Entscheidungsrechte, wenn es um Optimierungen in seinem Arbeitsumfeld geht.

👍 ❤️ ? 👤 20



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?



Frage 3

Was würden Sie gerne ausprobieren, um eine (noch besser) Lernende Organisation zu sein?



KAIZEN FÜR KOMMUNEN: LERNENDE ORGANISATION ... WIE SCHAUT'S AUS IN DER ECHTEN AMTSSTUBE?



DANKE
SCHÖN!



5STEP

**Sie wollen noch
besser werden?
Wir freuen uns
auf Sie.**

Web: <https://5STEP.org>

Mail: go@5STEP.org

A Newton's cradle with five black spheres hanging from thin wires. The spheres are arranged in a horizontal line, and the text is overlaid on them. The background is a solid dark grey.

„Chancen multiplizieren sich,
wenn man **sie ergreift.**“