



NEGZ

Nationales E-Government
Kompetenzzentrum e. V.

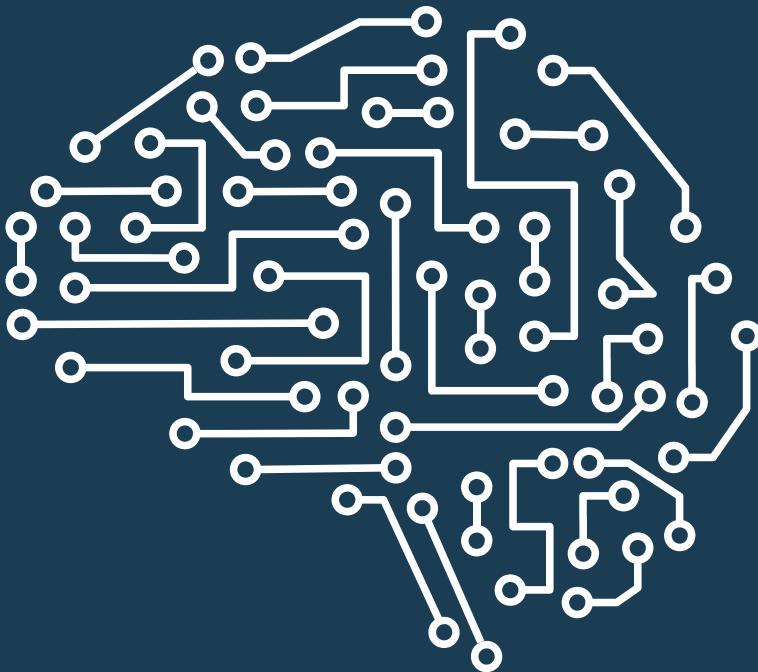
Kurzstudie

34

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



5
STEP



MSB

Inhaltlicher Ansprechpartner

Andreas Steffen

andreas.steffen@5step.org

Über das NEGZ

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Digitalen Verwaltung.

Wir bündeln die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben.

Wir veröffentlichen Studien und Impulse, veranstalten Austauschformate, vermitteln Kompetenzen und bringen uns in die Fachdiskussion ein.

Impressum

ISSN 2626-6032

DOI 10.30418/2626-6032.2024.34

Herausgeber

NEGZ e.V.

Oberlandstraße 26–35 · 12099 Berlin

030 7543 89 55

office@negz.org · www.negz.org

Gestaltung: Nicole Mank

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung auf einen Blick	5
Einleitung	6
Dringender Bedarf – und mehrfache Chance für die Zukunft	6
Ein ebenso agiles wie stabiles Fundament	6
Verwalten oder lernen?	7
Besser als bisher?	8
Erkenntnisinteresse: Ziele dieser Kurzstudie	9
Fokussierung der Zielstellung	9
Zielführende Fragen	9
Einführung in den Kontext „Lernende Organisation“	10
Transdisziplinäre Betrachtung	10
Kaizen und KVP	12
Grundlegende Mechanismen einer Lernenden Organisation	16
Die fünf Disziplinen einer Lernenden Organisation	17
Das Organisationsgedächtnis	18
Warum lernen wir als Organisation?	18
Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund	25
Dimensionen des Lernens	25
Lernende Organisation: Anreizfaktoren und Motivation	28
Lernende Organisation: Führung und Empowerment	30
Lernende Organisation: Raum und Mut zum Experimentieren	33
Studiendesign	35
Workshops mit den Praxispartner:innen	37
Entwicklung einer Lernfähigkeits-Selbstanalyse (LEARN 0.9)	39
Interviews mit Expert:innen	40
Ergebnisse der Studie	41
Qualitative Ergebnisse der Workshops und des LEARN-Fragebogens	41
Quantitative Ergebnisse der Auswertung zum Fragebogen	44
Diskussion und Reflexion: Erkenntnisse hinsichtlich der aufgeworfenen Fragen	48
Aussagekraft und Umfang von Betrachtungen zu Kernfaktoren erfolgreichen Lernens	48
Benchmarking	49
Neue Rollen? Jetzt auch ein/e CLO?	49
Spezifische Betrachtungen: Weitere Fragen?	50
Handlungsempfehlungen	52
Grundlagen schaffen, damit Kultur wachsen und gedeihen kann	52
Psychologische Sicherheit gewährleisten	52
Kompetenz analysieren und schärfen, Führungskräfte entwickeln	53

Coaching und Empowerment.	54
Mutige Führung in die skalierte Lernzukunft gewährleisten.	55
Lernkultur etablieren – auch als Werkzeug für Employer Branding und Antwort zum War for Talent	56
Strategisch und visionär handeln: Von A wie Angst über L wie Lernen zu Z wie Zukunft	57
Von Anderen lernen	59
Lernbeispiel 1: Vom Rotstift-Syndrom zum Anti-Radiergummi-Effekt? (Lernen aus Neuseeland)	59
Lernbeispiel 2: Karate für die Amtsstube? (Lernen aus der japanischen Automobilindustrie)	60
Lernbeispiel 3: Aus der Luft gegriffen? (Lernen aus der Turbinenproduktion)	61
Schlussworte	62
ANHANG 1: Interview mit Andreas Thürmer	63
ANHANG 2: Interview mit Prof. Dr. Moreen Heine	70
ANHANG 3: Interview mit Dr. Robert Gerlit	76
ANHANG 4: Interview mit Dr. André Göbel	80
ANHANG 5: LEARN-Fragebogen (Betaversion 0.9)	86
Quellen und Literaturverzeichnis	87
Praxispartner:innen der Studie	89
Impulsgeber:innen in den Workshops	89
Weitere befragte Expert:innen (Interviews)	89
Unser Team: Autor:innen der Studie	90

Zusammenfassung auf einen Blick

Lernende Organisation: Zahlreiche Letters of Intent zur Studie verdeutlichen, dass dieses grundlegende Basisthema von hoher Relevanz ist, um in der öffentlichen Verwaltung eine entscheidende Kompetenz zu betrachten, die bislang (noch) nicht im erforderlichen und auch möglichen Umfang vorhanden ist – und an vielen Stellen dringend benötigt wird.

Öffentliche Verwaltungen sind Orte, an denen Prozesse beständig optimiert und notwendige Anpassungen immer schneller umgesetzt werden sollten. Und hier zeigen sich Defizite beim nachhaltigen Lernen als Organisation und der Adaption neuer Methoden und Arbeitsweisen im Sinne relevanter Basiskompetenzen, um Digitalisierung, Modernisierung und weitere Transformation zu ermöglichen. Diese Studie zielt daher darauf ab, die Transformationskompetenzen von insbesondere kommunalen Verwaltungen zu analysieren und sie darauf aufbauend gezielt zu stärken, um technologischen wie auch gesellschaftlichen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, dafür ausreichend vorbereitet und bestmöglich lernfähig zu sein.

Was bietet diese Studie?

- **Grundlagen:** Die Darstellung praxisrelevanter Modelle und Methoden zeigt und erklärt entscheidende Kernkomponenten von lernwilligen und lernfähigen Organisationen.
- **Thematische Vernetzung:** Mit der Integration einflussnehmender Themen wie Motivation und Anreiz, Führung und Kompetenz, Lernerfolg und dessen resultierende Veränderungen auf systemischer, individueller, psychologischer wie auch neurowissenschaftlicher Ebene werden die verschiedenen Teilaspekte des organisationalen Lernens miteinander verknüpft.
- **Praxisorientierung:** Zwei Workshops mit sechs kommunalen Praxispartnern

definieren die Relevanz der Themenbereiche und bieten reale Erfahrungswerte, um daraus zu lernen.

- **Selbstbewertungsinstrument** zur Potenzialanalyse: Mit dem LEARN-Fragebogen steht ein Werkzeug zur Selbstbewertung der Lernfähigkeit von Verwaltungsorganisationen bereit.
- **Qualitative Analyse:** Die Befragung der kommunalen Praxispartner anhand des LEARN-Fragebogens ermöglicht weiteren Praxisbezug für lernbereite Verwaltungsorganisationen.
- **Handlungsempfehlungen:** Abgerundet wird die Studie mit konkreten Ansätzen als Orientierung, um die Inhalte und Ergebnisse wirkungsvoll in die reale Welt zu bringen.

Ergebnisse und Impact: Die konsequente Anwendung der Studienergebnisse unterstützt die Entwicklung zu einer lernenden Verwaltungsorganisation, die innovativ, resilient und zukunftsfähig ist – und damit die Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern wie auch Unternehmen und hierdurch das Vertrauen in den Staat steigern kann. Dies wiederum stärkt darüber hinaus die Arbeitgebermarke, erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und verbessert Effizienz und Effektivität. Dadurch können Verwaltungsleitungen wie auch Bürgermeister:innen ihre Kommunen attraktiver gestalten und im War for Talent die besten Köpfe gewinnen. Hierzu bietet die Studie verschiedene Anregungen für einen Fahrplan zur besser gelingenden Transformation und für langfristigen Erfolg.

Schlüsselwörter: Lernen, Lernfähigkeit, Fehlerkultur, Lernkultur, Experimentieren, Organisation, Organisationskultur, Organisationsentwicklung, System, Menschen, Individuen, Diversität, Rahmenbedingungen, Veränderung, Verbesserung, Transformation, Motivation, Führung, Leadership, Kollaboration, Partizipation, Innovation, Ideenmanagement, Wissen, Anwenden

Einleitung

Dringender Bedarf – und mehrfache Chance für die Zukunft

Vieles kann und sollte besser werden. Dass Deutschlands Verwaltungsleistungen noch Potenzial aufweisen hinsichtlich Digitalisierung, Entbürokratisierung und Nutzerfreundlichkeit, zeigen viele Studien. Umfragen für anstehende Wahlen verdeutlichen ebenfalls, dass noch Luft nach oben besteht, um die Zufriedenheit mit der Verwaltung auch dafür zu nutzen, dass das Vertrauen insgesamt in den Staat wieder gestärkt wird (vgl. Steffen & Happel, 2024). Hierfür ist es wichtig, dass das Lernen als Basis- und Transformationskompetenz, als Grundlage zum Besserwerden in den Fokus gestellt wird.

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

Das sagt Andreas Thürmer, Leiter Organisation, Projekte, Digitale Innovation und New Work der Berliner Stadtreinigung (siehe Interview im Anhang 1). Als Autor:innen dieser Studie hoffen wir sehr, dass die deutsche Verwaltung lebendig ist, lebendig bleibt, vielleicht in einigen Bereichen noch lebendiger wird. Leben ist lernen, lernen heißt leben. Das behaupten wir und belegen es in dieser Studie mit ebenso vielfältigen wie in dieser Breite und Interdisziplinarität ebenso selten kombinierten wie gleichzeitig relevanten Perspektiven, zu denen Organisationsentwicklung, Projekt- und Prozessmanagement genauso gehören wie Psychologie, Lern-, Verhaltens- und Motivationsforschung.

Ein ebenso agiles wie stabiles Fundament

Dass uns Künstliche Intelligenz durch maschinelles Lernen das eigene, menschliche, individuelle wie gemeinschaftliche Lernen abnimmt, ist allerhöchstens Zukunftsmusik, die wohl auch morgen und übermorgen noch Science-Fiction bleibt. Dabei sind die vielen Potenziale der menschlichen Intelligenz und des kollaborativen Lernens längst nicht ausgereizt. Hierfür fehlen „im non-digitalen Unterbau“ vieler Organisationen jedoch häufig entscheidende Grundlagen des Lernens, damit darüber die Digitalisierung so richtig in die Gänge kommen kann und echte Lerneffekte mit einem spürbaren und messbaren Impact entstehen.

**„Die Verwaltung muss
das Lernen lernen.“**

Dr. Robert Gerlit, Hochschule Landshut

Denn der Anspruch, eine Lernende Organisation zu sein, die konsequent und beständig nach Optimierungspotenzialen in Prozessen sucht, gleichzeitig sowohl aus abgeschlossenen wie auch in laufenden Projekten lernt, ist (mindestens: zunächst) keine Frage von mehr IT und anderen digitalen Lösungsansätzen. Lernende Systeme können technische und digitale Werkzeuge hilfreich nutzen – vielmehr braucht es jedoch ein entsprechendes Fundament in den Strukturen, in der Haltung und damit in den Köpfen der Menschen und in der Kultur und Struktur der Organisation – dann können neue Tools wirkungsvoll werden und Transformationsprozesse unterstützen. Gleichzeitig braucht es an vielen Stellen Klarheit und Führung, die dabei helfen, Komplexität zu erkennen und zu reduzieren, um noch besser zu verstehen: In welchen Bereichen ist Stabilität gefragt, mit der bestehende Vorgaben akkurat abgearbeitet werden? Und wo sind Agilität, Ausprobieren und Experimentieren zum Besserwerden möglich und erwünscht?



Abbildung 1: Mehr als nur Kommunen – Stärkung der Verwaltung insgesamt

Verwalten oder lernen?

Verwalten¹: für die Lenkung, Regelung, ordnungsgemäße Abwicklung aller Angelegenheiten in einem bestimmten Aufgabenbereich, Sachbereich zuständig sein, sorgen [1] beziehungsweise verantwortlich sein, dass in einem bestimmten Bereich alles in Ordnung ist [2] oder auch (im Auftrag oder anstelle des eigentlichen Besitzers) betreuen, in seiner Obhut haben, in Ordnung halten [3].

Auf den ersten oder zweiten Blick hat Verwalten nichts mit Lernen zu tun. Es geht darum, Aufgaben akkurat, korrekt und gesetzeskonform abzuarbeiten. Hat man jedoch – von innen heraus oder durch Bedarf bzw. Druck von außen – den Anspruch oder die Notwendigkeit, noch besser, effizienter und vielleicht effektiver als zuvor zu werden, Prozesse zu verschlanken und sowohl in wie aus Projekten zu lernen, so braucht es für eine Lernende Organisation bestimmte Kompetenzen und Rahmenbedingungen, die wir mit dieser Kurzstudie betrachten.

Insbesondere über den Aspekt der kommunalen Selbstverwaltung haben wir den Titel und das Thema dieser Studie zunächst auf Kommunen bezogen. Hier findet die bürgernahe Verwaltung statt, insbesondere bei kleinen und mittelgroßen Kommunen, die einen hohen Anteil aller rund 11.000 Kommunen in Deutschland ausmachen, sind es genau diese „simplen“ Strukturen, die (zumindest in der Theorie) das Lernen leichter möglich machen². Man stelle sich eine Schulklasse mit mehreren hundert Schülerinnen und Schülern vor: Dort werden Lernprozesse umso anspruchsvoller, je größer und damit komplexer die Strukturen sind. Wie Abbildung 1 zeigt, ist das Thema „Lernende Organisation“ natürlich nicht auf die kommunale Ebene beschränkt; auch Bund und Länder können sich daran orientieren und daran arbeiten. Viele Inhalte und Erkenntnisse dieser Studie sollten sich ebenfalls auf diese Verwaltungsebenen übertragen lassen.

1 Definition 1: <https://www.dwds.de/wb/verwalten>,
Definition 2: <https://de.thefreedictionary.com/verwalten>,
Definition 3: <https://www.duden.de/rechtschreibung/verwalten>

2 Natürlich muss hierbei auch beachtet werden, dass gerade in kleinen Strukturen oft zwar „die Wege kurz“ und lernunterstützende Abstimmungen im Prinzip einfach sind, sehr häufig jedoch auch hohe Anforderungen durch geringe Personalstärke, mehrfache Rollenübernahmen, Doppelbelastungen etc. bestehen, die das Lernen erschweren können.

Besser als bisher?

Aus der Vergangenheit für die (bessere) Zukunft zu lernen, ist bislang nicht immer die größte Stärke der Menschheit gewesen. Das gilt auch für die deutsche öffentliche Verwaltung und insbesondere für deren Bestrebungen zur Modernisierung und Digitalisierung, wie aktuelle und auch frühere Rankings deutlich zeigen. Doch es besteht Hoffnung – denn Menschen können lebenslang lernen, genau wie Organisationen.

Übergreifende Zielsetzung dieser NEGZ-Kurzstudie ist es, sowohl mit transdisziplinärer Perspektive wertvolle wissenschaftliche Grundlagen des Lernens auf individueller wie ebenso auf Organisationsebene zusammenzutragen als auch Impulse für praxistaugliche Handlungsempfehlungen bereitzustellen.

Denn es gilt, die zahlreichen Potenziale der Verwaltungsmodernisierung hierzulande, insbesondere auf kommunaler Ebene, noch besser als bisher auszuschöpfen. Dazu gibt es in den 11.000 deutschen Kommunen, groß wie klein, vielfältige Chancen, die durch ein Selbstverständnis und das Handeln als Lernende Organisation zahlreicher, effizienter, effektiver und auch nachhaltiger genutzt werden können. Hierfür braucht es das konsequente Lernen aus Projekten (abgeschlossene und laufende, eigene und auch die Vorhaben von Dritten) und das stetige Verbessern von Prozessen – um Bürokratie konsequent abzubauen, um noch mehr und bessere Services für Bürger:innen und Unternehmen zu schaffen und dadurch das Vertrauen in die Verwaltung, die Politik und den Staat insgesamt zu stärken.

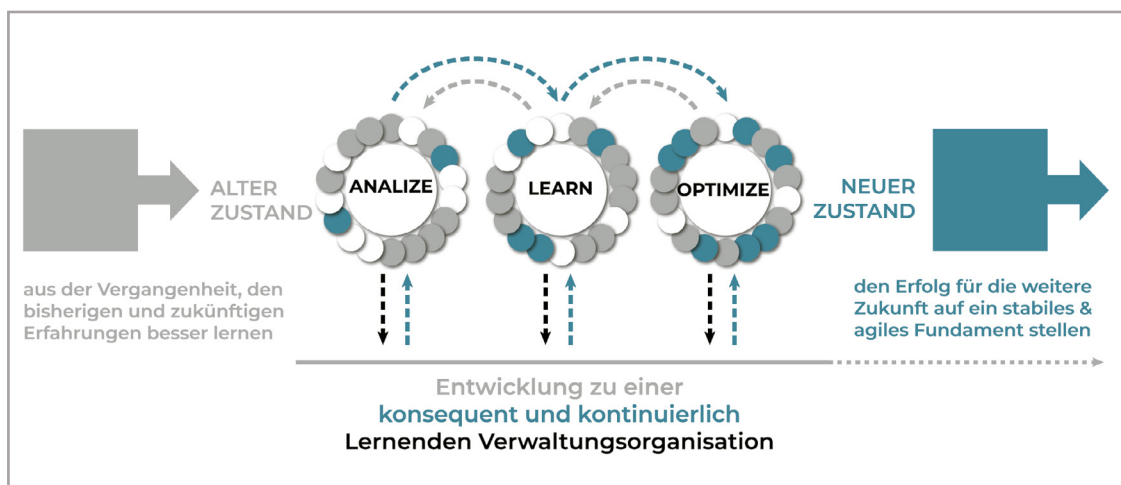


Abbildung 2: Vom Jetzt zum Besser – aus der Vergangenheit und Gegenwart für die Zukunft lernen

Erkenntnisinteresse: Ziele dieser Kurzstudie

Bei der Erarbeitung dieser Studie mussten wir regelmäßig achtsam sein: Wir durften nicht „in die Falle tappen“ erklären zu wollen, wie die Digitalisierung und die gesamte Modernisierung der deutschen Verwaltung gelingen.

Es ging „lediglich“ darum zu betrachten, wie das Lernen als Organisation in der Verwaltung abläuft, wie es möglicherweise noch besser funktioniert, was Herausforderungen und Chancen dabei sein können.

Fokussierung der Zielstellung

In bestehenden Prozessen, aus früheren und auch laufenden Projekten wird in der Verwaltungswelt – auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene – noch nicht so viel, so gut und effektiv gelernt, wie es möglich wäre, um kontinuierlich die Ressourceneffizienz und die Qualität der Leistungen zu verbessern. Und dies lohnt sich: Denn das Vertrauen in den Staatsapparat insgesamt kann durch Zufriedenheit mit der Arbeit der Verwaltung verbessert werden.

„Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“

Diese Aussage findet man bereits seit vielen Jahren immer wieder. **Wir behaupten, dass diese Aussage nicht ganz korrekt ist.** Genau dort knüpfen wir daher mit dieser Studie an – denn ganz anscheinend gibt es durchaus ein Erkenntnisproblem:

Es gilt noch besser zu verstehen und dann daraus zu lernen, an welchen grundsätzlichen Voraussetzungen gearbeitet werden sollte, was also bisher als organisationale Lernkompetenz fehlt respektive ausgebaut werden kann, um die zahlreichen Modernisierungsbemühungen und Digitalisierungsprojekte auch dadurch noch erfolgreicher umzusetzen.

Zielführende Fragen

Diese Studie beschäftigt sich deshalb mit Fragestellungen zum Erkenntnisgewinn und hinsichtlich resultierender Handlungsempfehlungen für die Umsetzung: Was sollte (als Organisation) noch besser verstanden und gelernt werden, um die Ziele einer modernen Verwaltung zu erreichen? Was könnte/sollte noch besser gemacht werden? Was muss dazu erst noch geschehen?

Aus diesen Interessensgebieten heraus werden in der Studie folgende Fragestellungen betrachtet:

- Was sind die grundsätzlichen Dimensionen einer Lernenden Organisation?
- Worin bestehen Anreizfaktoren für das Lernen innerhalb einer Organisation?
- Welche Rolle können Führungskräfte einnehmen, um organisationales Lernen zu fördern?
- In welchem Rahmen kann und sollte Experimentieren (als Basis des Lernens) erfolgen?
- Was können Aktivitäten sein, um sich als (insbesondere kommunale) Verwaltung hin zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln?

Einführung in den Kontext „Lernende Organisation“

Bevor es auf Basis dieser Fragestellungen gleich in die wissenschaftlichen Grundlagen und Ergebnisse dieser Studie hineingeht, werden zunächst einige Modelle und Definitionen beschrieben, auf die nachfolgend Bezug genommen wird.

lichen Bereichen wie auch verschiedenartige Modelle und Methoden und ermöglicht, daraus neue Impulse für die Praxis abzuleiten und somit wichtige Lern- und Entwicklungsprozesse besser zu verstehen.

Transdisziplinäre Betrachtung

Lernende Organisation: Dieser Begriff und dahinterliegende Konzepte wie Kaizen und KVP sind keineswegs neu (siehe nachfolgende Definitionen), jedoch werden sie bislang kaum in der Behördenwelt angewendet. Daher soll mit dieser Studie der Blick darauf gelenkt werden, welche Potenziale darin liegen, welche Spezifika die Verwaltung und insbesondere Kommunen aufweisen, von welchen in der Praxis erprobten und bewährten Vorgehensweisen, Modellen und Methoden (Good & Best Practices, auch aus anderen Sektoren) gelernt werden kann – und sollte. Dem Thema „Lernende Organisation“ sollte man sich nicht ausschließlich orientiert an klassischen Kennzahlen nähern. Eine transdisziplinäre Perspektive verknüpft Erkenntnisse aus unterschied-

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

Prof. Dr. Moreen Heine, Joint Innovation Lab /
Universität zu Lübeck

Gleichzeitig ist es wichtig, Kennzahlen zum „Learning Impact“ einer Organisation zu finden, also zur erhofften wie auch real erzielten Wirkung des (besseren) Lernens, um konkrete Ziele damit zu verbinden und den Lernprozess zu messen, zu steuern und beständig zu optimieren. Mögliche Kennzahlen wären bspw. Lernfortschritt, Anwendung von Wissen, Produktivitätssteigerung, Reduzierung von Überlastungen oder Fehlern. Um das Spannungsfeld aus „harten und weichen“ Faktoren konstruktiv zu nutzen, werden in dieser Studie verschiedenartige, im Kontext von Verwaltung und Digitalisierung oftmals vernachlässigte und nur selten in dieser

Psychologie	Innovationsmanagement
Neurobiologie	Personalentwicklung
Lernforschung	Organisationsentwicklung
Verhaltensforschung	Agile Modelle und Methoden
Motivationsforschung	Künstliche Intelligenz
Projekt- und Prozessmanagement	Gamification (Serious Gaming)
Wissensmanagement	User Experience Design

Tabelle 1: Transdisziplinäre wissenschaftliche Betrachtungsperspektiven einer Lernenden Organisation

Kombination miteinander verknüpfte Disziplinen³ berücksichtigt:

Denn um neue Lösungen und bessere Hebel für mehr Wirkung zu finden, braucht es innovative Ansätze und neue Blickwinkel!

Unser Fokus liegt mit dieser Studie auf dem Lernen (als Organisation) als grundlegende Transformationskompetenz – mit der Modernisierung und Digitalisierung besser gelingen können.

Dafür gilt es, vorhandene „Schmerzpunkte“ (vgl. Abbildung 3) und auch die darüber liegenden Potenziale sowie deren angestrebte Wirkung in den Fokus zu stellen: Hierfür sind permanentes, kontinuierliches Analysieren und Lernen sowie das Anwenden der erkannten Lerneffekte und Verbesserungsmöglichkeiten erforderlich. Dabei reicht es nicht aus, ausschließlich klassische Kennzahlen zu betrachten, da wir es innerhalb der Verwaltungsorganisationen mit Menschen zu tun haben, die sich – zum Glück! – nicht wie „Humanroboter“, menschengewordene Algorithmen oder eine Künstliche Intelligenz verhalten.

Deshalb spielen auch psychologische, neurowissenschaftliche und teils soziologische Aspekte mit in die transdisziplinäre Betrachtung dieser Studie hinein (vgl. Tabelle 1), die insbesondere Kommunalverwaltungen dabei unterstützen soll, die Entwicklung hin zu Lernenden Organisationen durch Selbstanalyse, Aufdecken von Lern- und Verbesserungspotenzialen und deren kontinuierlicher, konsequenter Umsetzung zu erreichen. Aufbauend auf dieser grundsätzlichen Betrachtung von „Pain and Gain“, von existierenden Problemen und Herausforderungen (oder möglichen „Schmerzen“) und den erstrebenswerten Veränderungen und Verbesserungen (alias „Wachstum“), um einen neuen Zustand als Lernende Organisation herzustellen, werden zunächst einige für dieses Thema relevante Begriffe und Modelle beschrieben, auf denen im weiteren Verlauf der Studie aufgebaut wird.

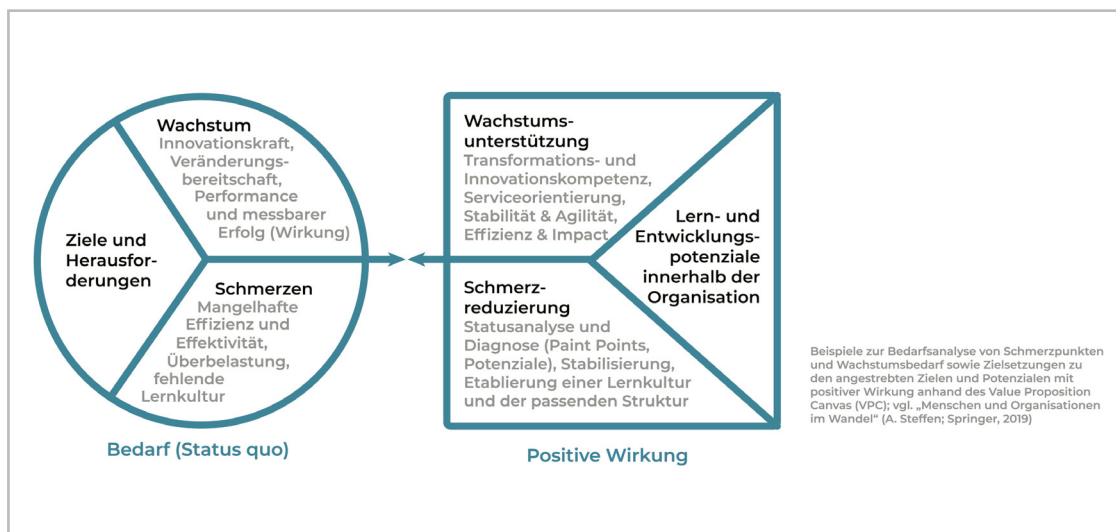


Abbildung 3: „Pain and Gain“ – Schmerzpunkte und Wachstumspotenziale als Ansätze für Lernen und Entwicklung

³ Nicht alle Perspektiven haben wir im Rahmen dieser Studie vollumfänglich eingenommen und detailliert betrachtet. Mehr dazu folgt später in der Diskussion.

Kaizen und KVP

Kaizen ist japanisch und besteht aus zwei Wortteilen: *kai* bedeutet „Veränderung“ oder „Wandel“, *zen* wiederum steht für „zum Besseren“. Auch wenn die dahinterstehenden Gedanken weit über den Arbeitsbereich hinausgehen, ist das Kaizen-Prinzip hierzulande vor allem als Management- und Steuerungsmethode bekannt.

Wer sich mit Betriebswirtschaftslehre beschäftigt hat oder sich in einem angrenzenden Wissensbereich bewegt, dem ist Kaizen wahrscheinlich in direkter Nähe zu *KVP* begegnet: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wiederum ist ein Prinzip, das zumeist im Zusammenhang mit schlanken Organisationsformen (Lean Management) genannt wird. Genau wie Kanban ist auch Kaizen in den späten 1940er und frühen 1950er Jahren in der industriellen Umgebung von Toyota geprägt worden. Dabei stehen kontinuierliche Qualitäts- und Effizienzsteigerung und weitere ökonomische Faktoren im Vordergrund. Das ursprüngliche Kaizen jedoch ist keineswegs auf die Produktion und Fertigung beschränkt, sondern gilt als Handlungsprinzip für die gesamte Organisation (Steffen, 2019).

Wenn das Kaizen-Prinzip insbesondere im betriebswirtschaftlichen oder industriellen Bereich zum Einsatz kommt, liegen üblicherweise konkrete Bedarfe und Zielsetzungen zugrunde. Diese Ziele können in Reduktions- und Steigerungsbereiche (vgl. Abbildung 3) unterteilt werden:

„Pain“ (Schmerzbereich) = Reduzierung von

- Produktionszeiten und -kosten
- Fehlern sowie deren Ursachen und Folgen
- Abweichungen bei Produktionsplänen und Lieferterminen
- Komplexität bei den auszuführenden Tätigkeiten und Prozessen

„Gain“ (Wachstumsbereich) = Steigerung der

- Zufriedenheit von internen und externen Kunden
- Qualität von Produkten, Services und Prozessen

- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Produktivität und Innovationskraft
- Beziehungen zu Lieferanten
- Teamarbeit

Nicht alle der o.g. Vokabeln finden 1:1 Anwendung im Verwaltungskontext. Umso mehr lohnt es sich, diese Begriffe – je Verwaltungsorganisation – individuell „zu übersetzen“ und zu betrachten.

Drei Fragestellungen bestimmten daher die Betrachtung und Haltung, sind damit bei Kaizen zunächst handlungsleitend: (1) Wo können wir Verschwendung, Unausgeglichenheit und Überlastung erkennen und vermeiden? (2) Welche Möglichkeiten „zum Saubermachen und Sortieren“ gibt es bei uns? (3) Welche Faktoren sollten wir als „Kaizen-orientierte Organisation“ permanent im Auge haben?

Daraus entstanden sind das 3M-Prinzip, das 5S-Prinzip und das 7M-Prinzip, die gemeinsam wertvolle Grundlagen eines erfolgreichen Lernens als Organisation darstellen.

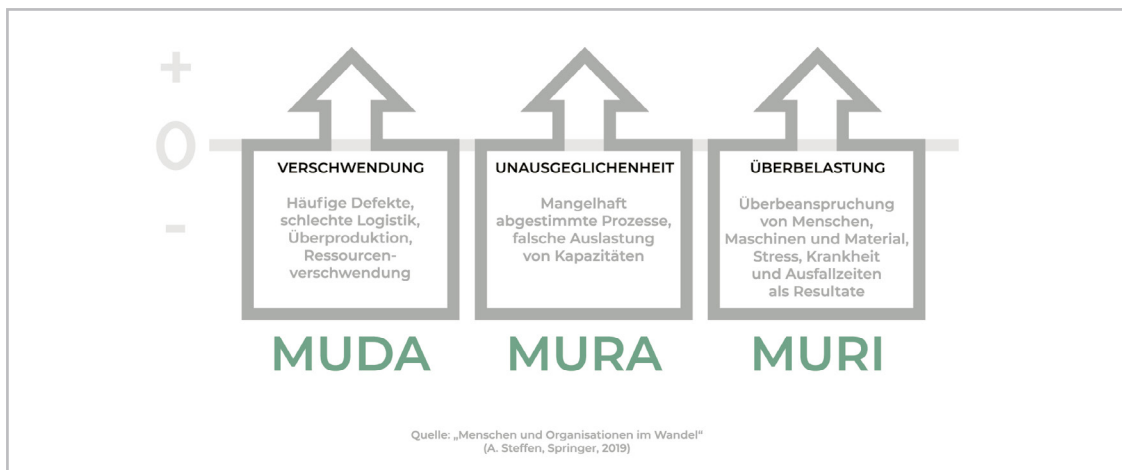


Abbildung 4: Das 3M-Prinzip aus dem Kaizen

3M-Prinzip

Wie später noch erläutert, hat das Kaizen-Prinzip insbesondere bei der Anwendung in der japanischen Automobilindustrie für Furore und Erfolg gesorgt. Nun ist die öffentliche Verwaltung keine Industrieproduktion, in der dortige Maßstäbe und Ziele gelten. Jedoch lohnt es sich, sozusagen als „Basislevel fürs Lernen“, den in Abbildung 3 beschriebenen „Schmerzbereich“ so gering wie möglich zu gestalten, um von dort aus, mit einer gesunden Basis, den darüber liegenden Lernbereich bestmöglich gestalten zu können.

Als **Verschwendungen** (japan.: **Muda**) werden im Kaizen Verbesserungspotenziale bezeichnet, die Verluste und mangelnde (bzw. ausbaufähige) Wertschöpfung darstellen. Neben industriespezifischen Aspekten wie zu viel Transportaufwand, zu hohe Lagerbestände und Überproduktion sind es noch weitere Defizitbereiche, die sich auch in der Verwaltung wiederfinden lassen:

- Defekte und Nacharbeiten
- schlechte Ergonomie
- hohe Wartezeiten
- Overengineering (zu hohe Komplexität)
- ungenutzte Fähigkeiten

Unausgeglichheiten (japan.: **Mura**) erzeugen Verluste durch nicht optimal aufeinander abgestimmte Prozesse und Kapazitäten. Dadurch können sowohl Überlastung (Muri) wie auch Verschwendung (Muda) entstehen.

Auch das Abweichen von Kundenwünschen fällt hier hinein, also die Dysbalance zwischen Nachfrage und Angebot – ob oder wie sich dieser Aspekt auf die Realität und Zielsetzung der Verwaltung übertragen lässt, sei an anderer Stelle zu diskutieren.

Überlastungen (japan.: **Muri**) können in einem Produktionskontext bspw. zu Verlusten bei Maschinen und Produktionsstoffen führen, die falsch ausgelastet werden, ebenso zu Verlusten durch zeitliche, körperliche oder psychische Überbeanspruchung auf personeller Ebene und eine resultierende (und zu vermeidende) Steigerung von Stress, Fehlern, Fehleinschätzungen und einer Verschlechterung des Arbeitsklimas insgesamt.

Wie bereits angesprochen, stammt die Anwendung dieser Begriffe und Verbesserungsfaktoren ursprünglich aus dem Produktionsbereich. Mit ein wenig Kreativität und Fantasie lassen sie sich auch auf andere Prozesse der Wertschöpfung in Unternehmen und Teams sowie zu großen Teilen auch direkt auf einen einzelnen Menschen übertragen. Und ebenso auf die deutsche Verwaltung.

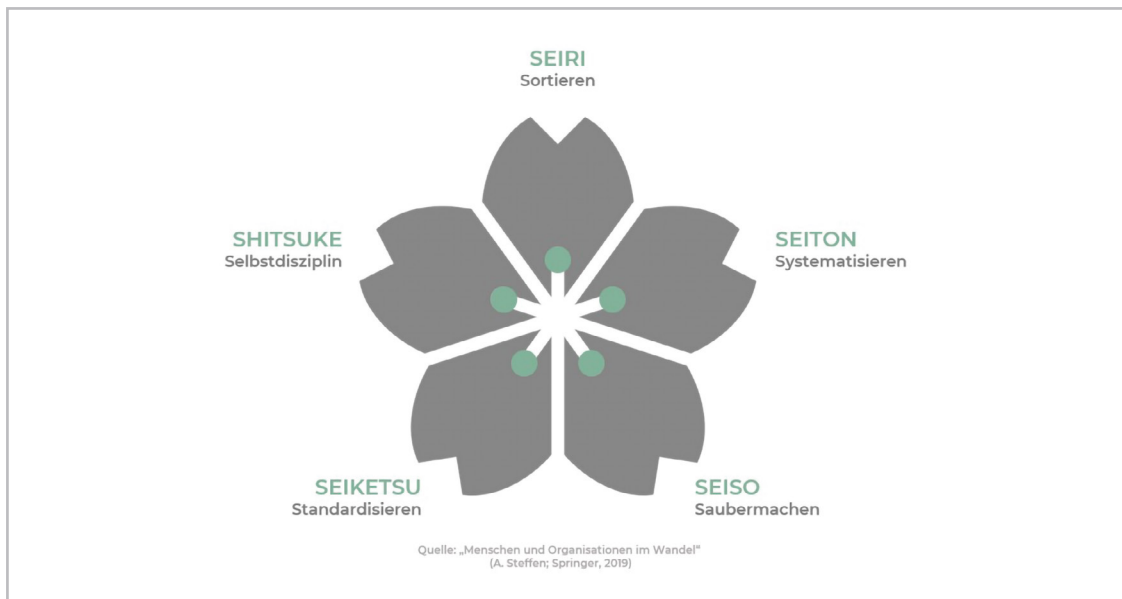


Abbildung 5: Das 5S-Prinzip aus dem Kaizen

5S-Prinzip

Wer bei der Abbildung 5 an die japanische „Aufräumberaterin“ Marie Kondō denkt, liegt richtig: Es geht um Ordnung.

Die fünf S im Kaizen beschreiben anhand ihrer originären japanischen Bezeichnungen konkrete Anforderungen an einen Arbeitsplatz, die insbesondere in Produktionsumgebungen als elementar angesehen werden – und sich auch auf andere Wertschöpfungskontexte übertragen lassen, also auch auf die Verwaltung (vgl. Steffen, 2019). Dadurch sollen einerseits Störungen, lange Warte- und Wartungszeiten und bspw. auch unnötiges Suchen vermieden und gleichzeitig Sicherheit, Qualität und Transparenz gesteigert werden.

1. **Seiri:** Ordnung schaffen. Was nicht zwingend benötigt wird, möge vom Arbeitsplatz entfernt werden.
2. **Seiton:** Ordnungsliebe. Was benötigt wird, sollte geordnet und an seinem dafür vorgesehenen Platz aufbewahrt werden.
3. **Seiso:** Sauberkeit. Der eigene Arbeitsplatz möge sauber gehalten werden.

4. **Seiketsu:** persönlicher Ordnungssinn. Die Anwendung dieser 5S sollte zum täglichen Standard und eine feste Gewohnheit werden.

5. **Shitsuke:** Disziplin. Der Anspruch an die hohe Qualität von Sauberkeit und Ordnung möge für jeden Beschäftigten zu einem persönlichen Anliegen werden.

Hinsichtlich der (individuellen) Gestaltung von Arbeitsplätzen, insbesondere in Zeiten von immer mehr Homeoffice, kann man sich zu Ergonomie, Ordnung etc. umfangreich beschäftigen und wird womöglich andere Regeln definieren. Schaut man sich diese fünf Prinzipien jedoch „von hinten“ an, so lassen sich mit der Disziplin-Perspektive die voranstehenden vier Punkte individuell betrachten und hinterfragen. Natürlich sind persönliche Freiheitsgrade in der heutigen Arbeitswelt anders zu behandeln als innerhalb eines Produktionsbetriebs. Dennoch kann eine Grundordnung insbesondere im Miteinander hilfreich sein, wenn man sich dafür auf gemeinsame „Spielregeln“ verständigt.

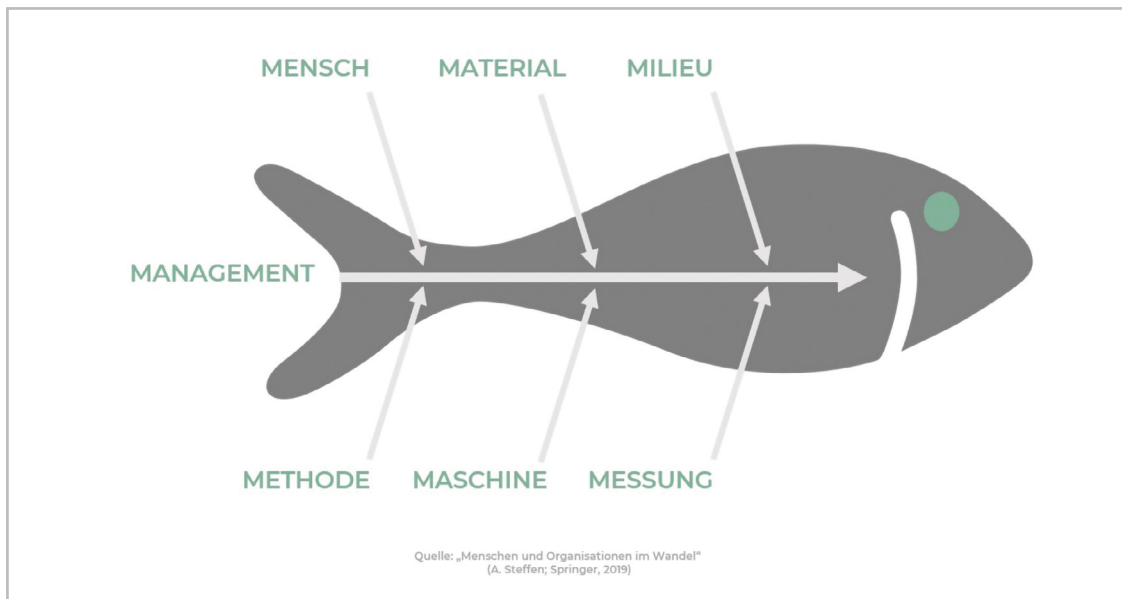


Abbildung 6: Das 7M-Prinzip aus dem Kaizen

7M-Prinzip

Die „7M-Checkliste“ benennt sieben Aspekte (Abb. 6), deren Zustand und Potenziale – und auch deren Zusammenspiel – im Rahmen von Kaizen kontinuierlich überprüft werden sollen:

1. Mensch
2. Maschine
3. Material
4. Methode
5. Milieu (Umfeld/Umwelt)
6. Management
7. Messbarkeit

Es gibt hierzu die These, dass diese 7W-Checkliste auf den sieben W-Fragen des römischen Politikers, Philosophen und Rhetorikers Marcus Tullius Cicero (106–43 v. Chr.) basiert (vgl. Steffen, 2019). Wendet man sie mit Kaizen-Perspektive an, so können sich daraus folgende Fragestellungen zum Lernen und für Verbesserungen ableiten, mit denen man schon sehr nah an grundsätzlichen Strategiebetrachtungen wie gleichzeitig auch am Prozessmanagement anknüpft:

1. **Was** genau ist zu tun?
2. **Wer** führt diese Aufgabe durch?
3. **Warum** wird dies gemacht?
4. **Wie** wird es getan?
5. **Wann** wird es gemacht?
6. **Wo** soll es durchgeführt werden?
7. **Wieso** wird es so und nicht anders gemacht?

Somit bietet das 7M-Prinzip auch für die Anwendung in der öffentlichen Verwaltung ein Werkzeug in Form einer Checkliste, um diese verschiedenen Aspekte regelmäßig zu betrachten und zu hinterfragen, ob dort (einzeln wie auch im Zusammenwirken) Potenzial zur weiteren Optimierung und zum Lernen als Organisation besteht.

Grundlegende Mechanismen einer Lernenden Organisation

Als Vorgriff auf den später thematisierten und via Anhang 5 zugänglichen LEARN-Fragebogen, der im Rahmen dieser Studie entwickelt wurde, können Sie als Leserin und Leser jetzt schon die o.g. Punkte durchgehen und sich fragen: Wie schaut es dazu jeweils bei uns in der Organisation aus?

Eine lernende Organisation ist idealerweise ein System, das sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation zugrunde, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt (Frieling & Reuther, 1993). Zu den Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen, gehören vor allem:

- klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen
- demokratischer und partizipativer Führungsstil, Unterstützung neuer Ideen (v. a. durch die Führung)
- Ideenmanagement, Integration von Personal- und Organisationsentwicklung
- Belohnung von Engagement und Fehler-toleranz bei riskanten Vorhaben
- Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose (gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme, rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse)

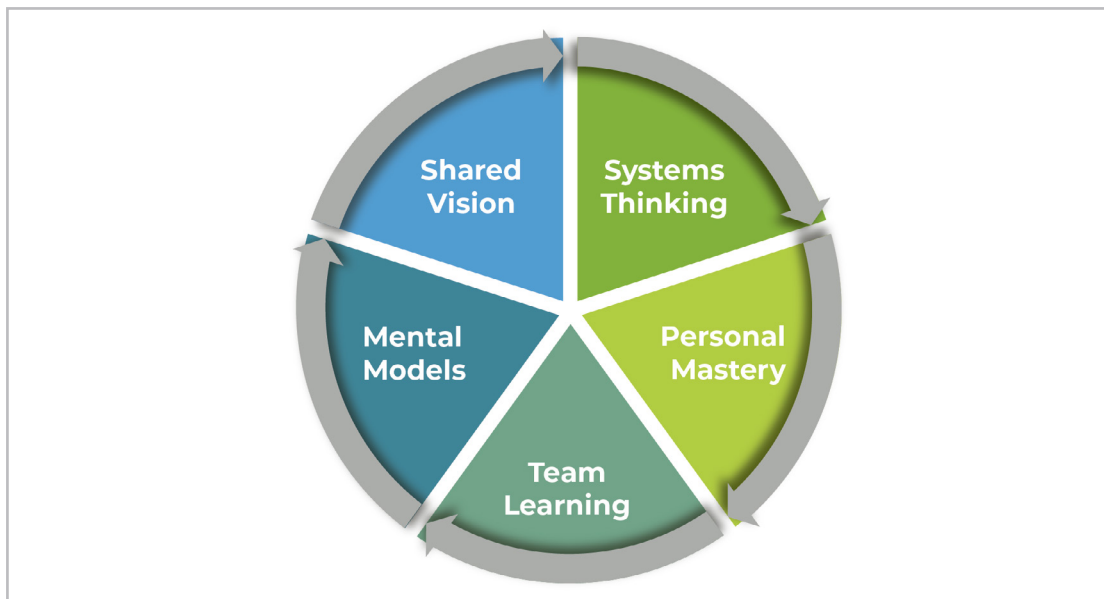


Abbildung 7: Die fünf Disziplinen im Modell der Lernenden Organisation nach P. Senge

Die fünf Disziplinen einer Lernenden Organisation

Als Direktor des *Center for Organizational Learning* an der *MIT Sloan School of Management* und Leiter der *Society for Organizational Learning* sowie mit seinem Buch *The Fifth Discipline* hat Peter M. Senge den Begriff der Lernenden Organisation zu Beginn der 1990er Jahre maßgeblich geprägt. Senge vertritt den Standpunkt, dass fünf Fertigkeiten (Senge spricht von Disziplinen, was wiederum die Nähe u.a. zum 5S-Prinzip des Kaizens unterstreicht, vgl. Abb. 7) beherrscht werden müssen, um Lernende Organisationen zu entwickeln (Senge, 2017):

(1) Personal Mastery = individuelles Wachstum: Hierzu gehören insbesondere: Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, kontinuierliches Streben nach weiterer Entwicklung (Kompetenzen und Talente), Reflexion individueller Fähigkeiten und Wertschöpfungsbeiträge (Wirkung des Individuums innerhalb der Organisation).

(2) Mental Models = mentale Modelle: Dieser Bereich beinhaltet die kritische Reflexion existierender Grundannahmen (Glaubenssätze, Haltungen etc. als Basis der realen

Kultur), um Lernmöglichkeiten wie auch existierende Lern- und Entwicklungshindernisse der Organisation zu erkennen.

(3) Shared Visioning = gemeinsame Vision: Voraussetzung ist eine gemeinsame Vision als Basis intrinsischer Motivation, als Grundlage für organisationale wie auch individuelle Ziele und zur Ableitung resultierender Strategien & Aufgaben (hierbei entscheidend ist eine bereichsspezifische wie auch übergreifende und auf allen Ebenen ehrliche Analyse des Status quo).

(4) Team Learning = Lernen im Team: Dies beschreibt den Zusammenschluss von Individuen zu einer Gruppe oder Organisation auf Basis der gemeinsamen Vision und konkreter Zielstellungen. Entscheidende Voraussetzungen dafür sind u.a. Dialog, Respekt, Akzeptanz und Offenheit.

(5) Systems Thinking = Denken in Systemen: Diese Disziplin beschreibt die systemische Betrachtung von – vorhandenen wie erhofften – Wirkungen (Output, Outcome, Impact) und Verhaltensweisen vor dem Ziel des (weiteren, noch besseren) Lernens. Dabei ist „systemisch“ ein entscheidender Aspekt: Dass also das erstrebenswerte Zusammenwirken von früher getrennt agierenden

„Silos“ aufgebrochen und stattdessen ganzheitlich betrachtet und hinsichtlich der vorhandenen Synergieeffekte umgesetzt wird.

Das Organisationsgedächtnis

Da es „die Organisation“ als autonomes Individuum nicht gibt, sondern weil eine Organisation stets aus den darin arbeitenden Menschen als Gruppe/n oder Team/s von Individuen besteht und sie diejenigen sind, die systemisch miteinander und voneinander lernen können, benennen Walsh und Ungson sechs Quellen, die sie als Organisationsgedächtnis bezeichnen (Walsh & Ungson, 1991):

1. die Kultur der Organisation (und deren Auswirkungen auf das Lernen der darin arbeitenden Menschen)
2. der jeweilige Produktionsprozess (Wertschöpfungsketten von Dienstleistungen, Produkten etc., in denen Informationen enthalten sind, die zum Lernen verwendet werden können)
3. die Strukturen (Einheiten, Gruppen, Teams, in denen Fachwissen als Basis zum Lernen enthalten ist und auch für andere bereitgestellt werden kann)
4. physischer Aufbau (die physische Position einer Einheit in Bezug auf andere Einheiten innerhalb der Organisation gibt Information über die Beziehungen der Einheiten und deren wechselseitige Abhängigkeiten)
5. externe Archive (vielfältige Informationsquellen außerhalb der eigenen Organisation)
6. Individuen (die Menschen innerhalb der Organisation, ihr Fachwissen, ihre individuellen Erfahrungen und Vorschläge für Lernen und Verbesserung)

Diese grundlegenden Modelle von Kaizen und zum Prinzip einer Lernenden Organisation sollen in der Studie auf die Lern- und Entwicklungspotenziale von kommunalen Verwaltungen übertragen werden.

Warum lernen wir als Organisation?

Digitalisierung, technischer Fortschritt insgesamt, demographischer Wandel, Wertewandel, neue Verwaltungsvorschriften, Datenschutz, Klima- und Umweltschutz bzw. grundsätzliche Nachhaltigkeit und einiges mehr: Im Zuge gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen wachsen die Herausforderungen für die Verwaltung – und für kommunale Behörden im Speziellen an der ausführenden Basis – und verlangen die Entwicklung neuartiger Lösungsansätze sowie ein großes Maß an Resilienz des Einzelnen. Bei der Implementierung von Transformationen und Innovationen⁴ spielt das **Lernen als Organisation** daher eine zentrale Rolle für die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.

Organisationales Lernen meint hier die Fähigkeit, aus der Vergangenheit und Gegenwart bestmöglich zu lernen, sich an verändernde Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen, neuartige Inhalte und Ansprüche anzupassen und sich kontinuierlich zu verbessern. Diese Fähigkeit im Sinne einer **Transformationskompetenz** ist entscheidend, um die Verwaltung effizienter, effektiver und bürgerfreundlicher zu gestalten. Zwar haben laut einer Studie des Stifterverbandes deutsche Behörden den Bedarf für Fort- und Weiterbildung erkannt und die Anzahl der Weiterbildungstage in der Verwaltung in den letzten Jahren deutlich gesteigert (Winde & Klier, 2021). Dennoch werden organisationale wie individuelle Lern- und Wachstumsbedürfnisse, adäquate Weiterbildungsformate, die Erarbeitung von Organisationsentwicklungsplänen für zukünftige Verwaltungsstrukturen, um den

⁴ Wenn in dieser Studie im Kontext öffentlicher Verwaltung von Innovationen gesprochen wird, sind darunter in der Regel keine disruptiven Veränderungen, keine radikal neuen Geschäftsmodelle oder marktverändernde Produkte oder Services gemeint, wie man sie mit Start-ups, Forschungseinrichtungen etc. verbindet. Stattdessen sind darunter vorrangig schrittweise Verbesserungen, bspw. im Sinne von Prozessoptimierungen zur Steigerung der Effizienz und des Kundennutzens, zu verstehen, also sogenannte inkrementelle Innovationen.

erforderlichen internen (und auch extern spürbaren) Kulturwandel und die teils dringend benötigten Modernisierungsaktivitäten zu ermöglichen und zu beschleunigen, bislang weit weniger fokussiert in Betracht gezogen als in der Privatwirtschaft.

Mit dieser Studie soll dargestellt werden, dass sowohl Individuen als auch Organisationen lebenslang lernen können – und sollten. Dieses Lernen ist notwendig, um die vielfältigen Potenziale der Verwaltungsmodernisierung, insbesondere auf kommunaler Ebene, noch besser auszuschöpfen als bisher. Denn durch das konsequente Lernen in und aus Projekten und das stetige Verbessern von Prozessen kann Bürokratie abgebaut und das Vertrauen in die Verwaltung, Politik und den Staat insgesamt gestärkt werden. Dabei hilft es sich zu erinnern, dass Konzepte wie Kaizen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, (KVP, auch Continuous Improvement Process, CIP), Organisationale Ambidextrie oder das Cynefin-Framework zwar nicht neu sind, aber noch zu wenig in der Welt der Ämter und Behörden angewendet werden. Ein besseres Verständnis und die Anwendung dieser Konzepte können dazu beitragen, die Verwaltung als Lernende Organisation zu etablieren, was wiederum zu einer besseren, gesteigerten Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen führt. Dafür ist es auch wertvoll zu betrachten, warum diese Konzepte und Modelle noch nicht im angemessenen Umfang eingesetzt werden, was es dafür braucht, damit dies (mehr, besser, wirkungsvoller) geschieht.

Wozu Ausprobieren und Besserwerden?

Lernfähigkeiten auf Organisationsebene beziehen sich auf das Potenzial, die eigenen **Kompetenzen** und die resultierende **Wirksamkeit** durch gezielte **Veränderung und Weiterentwicklung** zu verbessern. Sie sind eine wesentliche Quelle der Innovationsfähigkeit von Organisationen und ermöglichen es, Chancen zu erkennen und effizient zu nutzen. Ein entscheidender Schritt des Lernens ist dabei die **Fähigkeit, aus (analysierten und verstandenen) Erfahrungswerten bessere Vorhersagen für zukünftige Entscheidungen zu treffen.**

Hierbei stehen Verwaltungen vor den gleichen Herausforderungen wie alle Lernenden Organisationen: Sie sollten flexibel entscheiden können, wo bestehende Kompetenzen nutzvoll sind (Exploitation) und wo es sich lohnt, darin zu investieren, neue Wege zu erkunden (Exploration). Diese Unterscheidung und Abwägung nennt man Ambidextrie (Beidhändigkeit), im institutionellen Kontext spricht man von Organisationaler Ambidextrie.



Abbildung 8: Das Modell der Organisationalen Ambidextrie

Organisationale Ambidextrie

Dafür ist die bewusste Differenzierung in zwei Bereiche (vgl. Abb. 8) entscheidend:

EXPLOIT:

- Wo haben wir innerhalb unserer Organisation klare Regeln, definierte Abläufe und existierende Prozesse, die es anzuwenden gilt?
- Wo fehlen diese Regeln und Prozesse noch?
- Welche Regeln und Prozesse können wir (mit welchem Ziel) verbessern?

→ DO THE THINGS RIGHT: Es geht also darum, die vorhandenen Abläufe, Prozesse und Regeln akkurat anzuwenden und umzusetzen.

EXPLORE:

- In welchen Situationen (Projekte, Krisen etc.) haben wir als Organisation kaum oder keine Erfahrungswerte und betreten Neuland?
- In welchen Bereichen/Situationen gehen wir – bewusst – Risiken ein?

- In welchen Kontexten ist uns (vorher, währenddessen) bewusst, dass Fehler geschehen werden und auch ein Scheitern möglich ist?

→ DO THE RIGHT THINGS: Im Kontrast zum Exploit-Bereich verlangt der Explore-Bereich, dass hier viel grundlegender hinterfragt wird, was genau (in der unbekannt Situation, im neuen Projekt) richtig und wichtig ist.

Die öffentliche Verwaltung ist im **Exploit-Bereich** in der Regel gut aufgestellt, da ihr Existenzzweck zu großen Teilen darin besteht, vorhandenes Recht regelkonform anzuwenden. Potenzial kann darin bestehen, Abläufe weiter u.a. hinsichtlich Effizienz und ggf. Effektivität zu optimieren – innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen/Vorgaben oder durch Vorschläge für deren Optimierung für einen noch höheren Kundennutzen (indiv. Personen, Gesellschaft, Wirtschaft). Hinsichtlich der Führung ist hierbei das klassische Management dieser Abläufe gefragt bzgl. Steuerung, Qualität etc., um die existierenden Vorgaben und Regeln bestmöglich umzusetzen und einzuhalten.

Deutlich ausbaufähig hingegen ist der **Explore-Bereich**. Das Beispiel der Coronapandemie und auch die sog. Flüchtlingskrise (2015/16) haben gezeigt, dass die öffentliche

Verwaltung als Ganzes in diesem Handlungsfeld noch viel Lernpotenzial aufweist, um zukünftig schneller, agiler auf solche unvorhergesehenen und oft auch nicht planbaren Ereignisse zu reagieren. In diesem Bereich ist statt des Managements bzw. der Anwendung vorhandener Prozesse insbesondere sog. Leadership gefragt, das andere Inhalte und Anforderungen hat als das rein umsetzungssteuernde Management.

Der Sinn wie auch die Notwendigkeit zur Differenzierung dieser beiden Bereiche der Organisationalen Ambidextrie wird mit dem Cynefin-Framework (vgl. Snowden, 2005, und Abb. 9) noch deutlicher. Hierüber kann eine weitere Ausdifferenzierung für den realen Einsatz erfolgen.

Cynefin-Framework

Simple und kompliziert für Stabilität: Der Exploit-Bereich, in dem die öffentliche Verwaltung traditionsgemäß recht gut aufgestellt ist, wird in diesem Modell mit den Bereichen „simple“ und „kompliziert“ (rechts in der Abb. 9) repräsentiert. Dort trifft man auf Abläufe, die entweder sehr einfach oder ggf. auch sehr umfangreich, jedoch stets vorab definiert und in ihren zu absolvierenden Schritten stets gleich sind. In diesen Bereichen sollte vor allem **Stabilität** angestrebt werden, die durch Aufräumen, Sortieren, Vermeiden von Verschwendung

und Überlastung (vgl. Abb. 4 und 5 in der Kaizen-Definition) erreicht und beständig optimiert werden kann.

Komplexität und Chaos als Herausforderung: Werden Situationen (Projekte etc.) jedoch von einer Vielzahl von „Variablen“ (beteiligte oder betroffene Stakeholder, weitere Einflussgrößen) bestimmt, die sich wenig oder manchmal auch gar nicht vorhersehen oder planen lassen, braucht es eine andere Art des Führens, des Lernens und Reagierens. Die beiden Areale „komplex“ und „Chaos“ auf der linken Seite des Cynefin-Frameworks (Abb. 9) entsprechen dem Explore-Bereich der Organisationalen Ambidextrie (Abb. 8). Die dafür relevanten Fähigkeiten wie **Improvisation** und **Kreativität**, zum Teil auch der Umgang mit **Risiken** oder **Konflikten**, sind traditionell keine typischen Qualitäten der Verwaltung. Umso mehr, um darüber – an den richtigen Stellen – eine für komplexe und chaotische Situationen erforderliche **Agilität** zu erreichen, lohnt es sich, diese lernintensiven Bereiche zu stärken.

Was ist angesichts von Organisationaler Ambidextrie und Cynefin-Framework erforderlich – als Institution auch hinsichtlich Strukturen, Regeln und Führung, ebenso bezüglich Motivation, Engagement etc. auf individueller Ebene –, um sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln? Hierfür sind zunächst die folgenden Fähigkeiten und Rahmenbedingungen zu nennen:

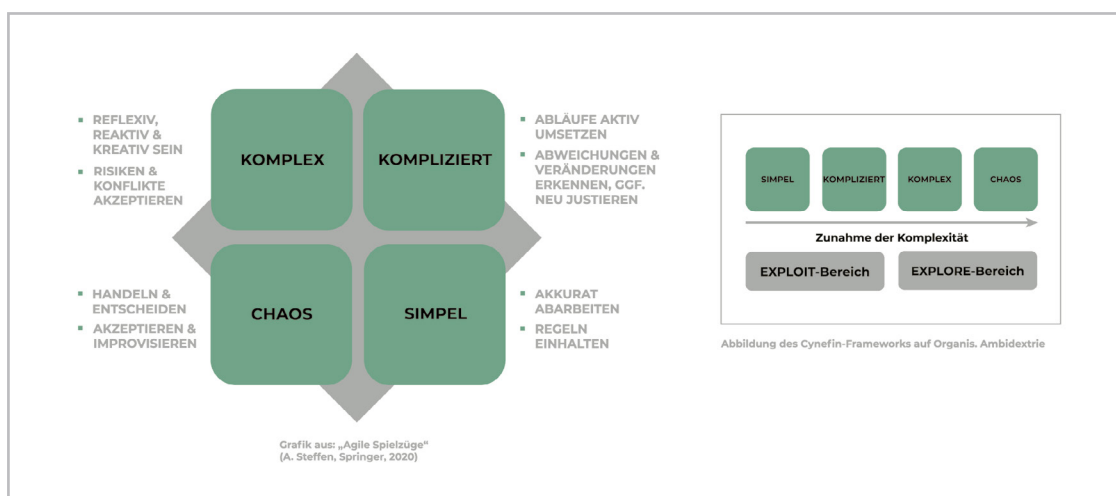


Abbildung 9: Cynefin-Framework nach Snowden und dessen Abbildung auf das Modell der Organisationalen Ambidextrie

Stärkung dynamischer Anpassungsfähigkeiten: Durch die Reduzierung der Arbeitsteilung und die breitere Verteilung von Entscheidungskompetenzen können Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit an veränderliche Umgebungen verbessern. Dies fördert zusätzlich eine Kultur der Eigenverantwortung und Agilität, die dem Lernen und Verbessern äußerst zuträglich ist.

Förderung flacher Organisationsstrukturen und Teamarbeit: Schlanke, flache Hierarchien und die Betonung von Teamarbeit unterstützen schnelle Entscheidungsfindungen und fördern den Austausch von Wissen und Erfahrungen unter den Mitarbeitenden. Eine konsequente Investition in die Teamfähigkeit zahlt sich langfristig durch mehr Zufriedenheit, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit aus.

Hinterfragung des Absorptionsprozesses von Wissen: Es ist entscheidend zu verstehen, wie Informationen innerhalb der Organisation wahrgenommen, interpretiert und gespeichert werden. Dies umfasst insbesondere die Analyse interner Prozesse, die bestimmen, wie externes Wissen integriert und genutzt wird.

Strukturelle und zeitliche Ambidextrie: Die Fähigkeit, sowohl bestehende Kernkompetenzen zu optimieren als auch neue Kompetenzen auszuprobieren, ist für die langfristige Anpassungsfähigkeit von Organisationen wesentlich. Dies erfordert eine Balance zwischen der Effizienz des Tagesgeschäfts und der Innovationskraft zur Entwicklung moderner bürgernaher Serviceleistungen (vgl. Abbildungen 8 und 9). Eine sich in diesem Spannungsfeld behauptende, lernende Verwaltung ist somit ein Grundpfeiler, um die Kommunalverwaltung fit für die Zukunft zu machen – zum Wohl aller Bürgerinnen und Bürger wie ebenso für die Wirtschaft.

Erkennen lernauslösender Situationen: In der lernenden Verwaltung werden die Momente erkannt, in denen Erwartungen und Ergebnisse auseinanderfallen. Viele

IT- bzw. Digitalisierungsprojekte, bei denen neue Werkzeuge entwickelt und eingeführt werden, sind ein zumeist anspruchsvolles Unterfangen, bei dem nicht immer alles gemäß dem ursprünglichen Plan abläuft. Genau solche Diskrepanzen bieten immense Lernchancen, können aber auch Ängste vor Versagen (bspw. als Projektleitung) und Statusverlust (bspw. als übergreifend verantwortliche Person) hervorrufen. Eine offene Auseinandersetzung mit Fehlern als Lerngelegenheiten ist hierfür zentral.

Umgang mit emotionalen Reaktionen und Widerständen: Aktive Strategien zum Umgang mit emotionalen Reaktionen und Widerständen, auch Sorgen und Ängsten⁵ der Beschäftigten hinsichtlich aus dem Lernen resultierender Veränderungen sind entscheidend, um eine lernförderliche Atmosphäre zu schaffen und die Offenheit gegenüber neuen Lernprozessen zu erhöhen. Wie Abbildung 10 zeigt, gilt es also, das Betreten der Lernzone zu erleichtern und diesen Bereich so auszubauen, dass die Panikzone wiederum möglichst selten betreten werden muss.

Entwicklung einer lernförderlichen Organisationskultur: Eine Kultur, in der Fehler als Chance zum Lernen verstanden werden, fördert kontinuierliche Verbesserung. Dies beinhaltet die Schaffung eines sicheren Raumes, in dem Experimentieren und das Teilen von Erfahrungen ermutigt werden.

Investitionen in Personal- und Organisationsentwicklung: Die Bereitstellung von Ressourcen für die Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden sollte nicht lediglich als „zu berücksichtigender Kostenfaktor“ betrachtet werden, sondern als eine Schlüsselinvestition, um die Lernfähigkeit der Organisation zu stärken und anpassungsfähig zu bleiben (vgl. Lernzone in Abb. 10).

Partizipative Anreizsysteme zur Förderung einer Lernkultur: Die Mitarbeitenden aktiv in die Gestaltung und Weiterentwicklung der Verwaltung einzubinden, fördert Enga-

⁵ Auswirkungen und Handlungsempfehlungen in diesem Themenfeld haben wir in der 2023 veröffentlichten NEGZ-Studie „Angst im Wandel“ detailliert beschrieben (Schorlemmer, Steffen & Mersch, 2023).

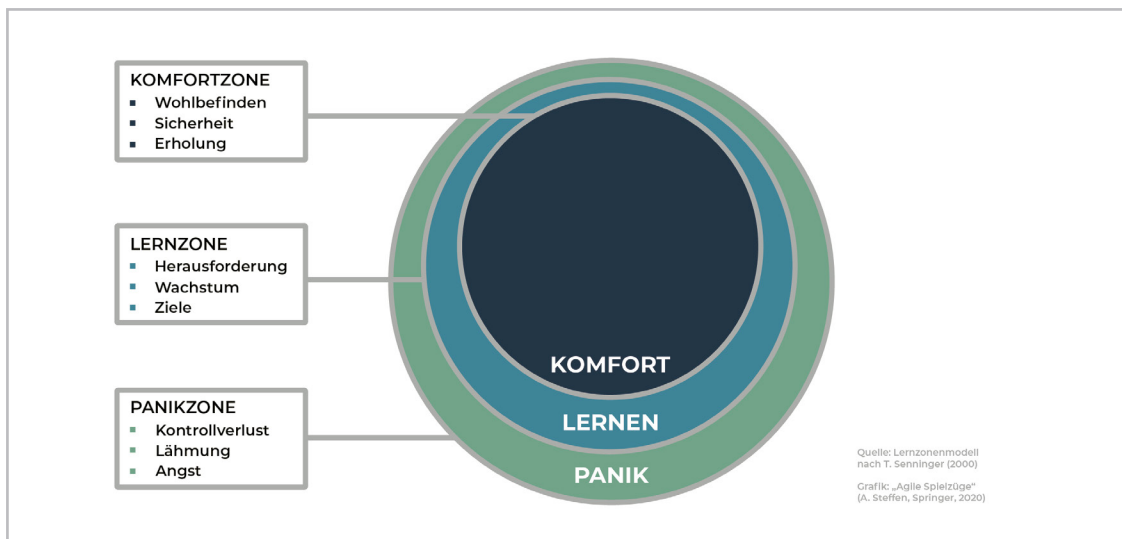


Abbildung 10: Das Drei-Zonen-Modell nach T. Senninger

gement sowie die Bereitschaft, Wissen mit anderen zu teilen und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln. Solche partizipativen Anreizsystemen zielen darauf ab, eine Lernkultur zu schaffen, in der sich alle Beteiligten als gleichberechtigte Gestalter erfahren können.

Und wieso Kommunen?

„Die Kommunen, das ist der Oberbegriff für unsere Städte und Gemeinden, werden oft als Keimzelle der Demokratie bezeichnet. Hier können die Bürger_innen im Gemeindeparlament unmittelbar erleben, wie die Entscheidungen in der Gemeinde getroffen werden. Sie können sich hier am einfachsten einbringen, weil sie die Probleme vor Ort selbst kennen. Und sie können die von ihnen gewählten Kommunalpolitiker_innen noch persönlich kennenlernen und ihnen in den angebotenen Bürgersprechstunden auch ihre Anliegen und Vorstellungen zum Beispiel zur Entwicklung der Gemeinde vortragen. All dies ist auf der Landes- und Bundesebene wesentlich schwieriger.“

So beschreibt es die Friedrich-Ebert-Stiftung in „Grundwissen Kommunalpolitik“ (Fliedner, 2017). Auch wegen dieser Nähe und der Möglichkeiten zur Partizipation haben wir uns für die Betrachtungsperspektive dieser Studie explizit für die kommunale Ebene der öffentlichen Verwaltung entschieden.

Weil hier also die am meisten bürgernahe Verwaltung stattfindet, weil es hier direkten Kontakt zu den Menschen gibt, weil die Kommunen „die letzte Instanz“ nach Bund und Ländern beim Ausführen von Vorgaben und Gesetzen im Sinne des Gemeinwohls sind. Dies bedeutet nicht, dass Landes- oder Bundesverwaltungen, entsprechende Ministerien und dort angesiedelte Behörden allesamt schon perfekt lernende Organisationen wären oder dort kein Handlungsbedarf besteht (im Gegenteil). Jedoch erschien uns neben der direkten Nähe zu den „Kundinnen und Kunden“ auch die **kommunale Selbstverwaltung** als (mindestens in der Theorie) wertvoller Hebel, um Veränderung in Richtung eines (besseren) Lernens als Organisation zu bewirken, von dem dann die anderen Verwaltungsebenen wiederum lernen könnten. Durch Art. 28 Abs. 2 Satz 1 des Grundgesetzes ist über diese kommunale Selbstverwaltung die Befugnis definiert und garantiert, entsprechende Aufgaben, die auf den Bedürfnissen und Interessen der jeweiligen kommunalen Gemeinschaft basieren, **eigenverantwortlich** zu bearbeiten. Solch eine Autonomie, das werden wir in der Studie zeigen, kann für erfolgreiches Lernen ebenso individuell wie auch als Organisation ungemein wertvoll sein. Weitere Aspekte wie Selbstverwaltungsgarantie, Gebietshoheit und insbesondere Organisationshoheit, also die Kompetenz, die für die Wahrnehmung der o.g. Aufgaben relevanten Entscheidungen

und Abläufe als Kommune individuell zu regeln, wie ebenso die Personal-, Finanz- und Planungshoheit, scheinen im Sinne eines (weitestgehend) selbstbestimmten Agierens und Lernens eine wertvolle Basis zu sein.

Hier sei mit Bezug zur Abb. 1 nochmals der Hinweis erlaubt, dass sich prinzipiell alle Teilaspekte dieser Studie auch auf Bundes- und Landesbehörden übertragen lassen. Bestimmte für die Umsetzung relevante Faktoren wie Größe und Generalisierung von Analysen und Maßnahmen, die gleichermaßen auch für große und dadurch komplexe Kommunen relevant sind, werden in der Diskussion thematisiert.

Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund

Zunächst gilt es zu erfassen, um welche grundsätzlichen Dimensionen des Lernens in der Verwaltungswelt es sich handelt, die zwecks (1) erforderlicher Lern- und Transformationskompetenz und (2) kontinuierlicher Verbesserung bewältigt werden wollen. Dabei geht es zunächst überhaupt nicht um Maßnahmen zur Digitalisierung, selbst wenn die damit verbundenen oftmals sehr heterogenen technologischen Lösungen (Hunnius et al., 2015) zum Teil wiederum massiv Prozesse und Abläufe verändern und dadurch die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten beeinflussen. Vielmehr geht es um die erforderlichen Grundfähigkeiten und Rahmenbedingungen als Organisation, um das Lernen noch besser zu lernen.

Dimensionen des Lernens

Im Kern bezieht sich Lernen auf die Fähigkeit, neuartige Erkenntnisse aus Erfahrungen zu gewinnen und dieses Wissen für zukünftige Handlungen nutzbar zu machen. Eine Grundvoraussetzung beim Lernen ist daher die Offenheit für Fehler und die Bereitschaft, aus ihnen zu lernen. Fehler werden in diesem Zusammenhang verstanden als Zustände und Ereignisse, die in der Art nicht vorhersehbar waren. Dabei geht es also ganz explizit nicht um vermeidbare, weil vorhersagbare Fehler, die durch Unaufmerksamkeit oder Schlampigkeit entstehen. Alle Erfahrungen, die jedoch Überraschungsmomente bereithalten, bieten wertvolle Lerngelegenheiten. Dieser Prozess des Lernens aus Fehlern ist daher der wesentliche Katalysator für Verbesserungen und auch für mögliche Innovationen. Salopp gesagt: ohne (lernförderliche) Fehler (und deren entsprechende Reflektion) kann kein Lernen passieren!

„Man kann durchs Scheitern gescheiter werden.“

Dr. André Göbel, FITKO

Bevor gleich verschiedene Dimensionen des Lernens beschrieben werden, ist es daher nochmal wertvoll, diesen Fehlern, die häufig durch Prägung von Schule, Arbeit oder Medien ein schlechtes Image haben, einen Perspektivwechsel zu verpassen. Auch wenn sich Menschen wie Organisationen einen stetigen Fortschritt beim Lernen wünschen, ist die Lernkurve nur selten eine steile Treppe nach oben. **Rückschläge gehören dazu!** Das gilt es zu akzeptieren und auch zu begrüßen. Aus solchen Erfahrungen kann (und sollte) man lernen. Und manchmal ist ein Schritt zurück auch hilfreich, um den Gesamtkontext besser zu erkennen. **Scheitern ist wertvoll!** Man kann dies als persönliche Niederlage betrachten. Oder alternativ – frei nach dem Ausschlussverfahren – als hilfreiches Ergebnis auf dem Weg des Fortschritts: Bin ich gescheitert oder habe ich herausgefunden, dass die versuchte Variante nicht das gewünschte Resultat liefert, so dass ich mich nun auf andere Optionen konzentrieren kann?

Diese Frage der Haltung gegenüber Fehlern, Rückschlägen und Scheitern ist sowohl für einzelne Menschen (inklusive Führungskräften) wie auch für Gruppen/Teams und Organisationen als Ganzes zu stellen (vgl. Abb. 11), wenn man sich dem Lernen wirklich widmen will.

Lernen auf individueller Ebene und in der Organisation

Das Verständnis von Lernprozessen, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene⁶, ist ein zentrales Thema in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.

⁶ Den Teilaspekt von Gruppen bzw. Teams betrachten wir hier bewusst nicht separat, da diese Untereinheiten auch als eigene Organisationen (innerhalb der Gesamtorganisation) verstanden werden können.

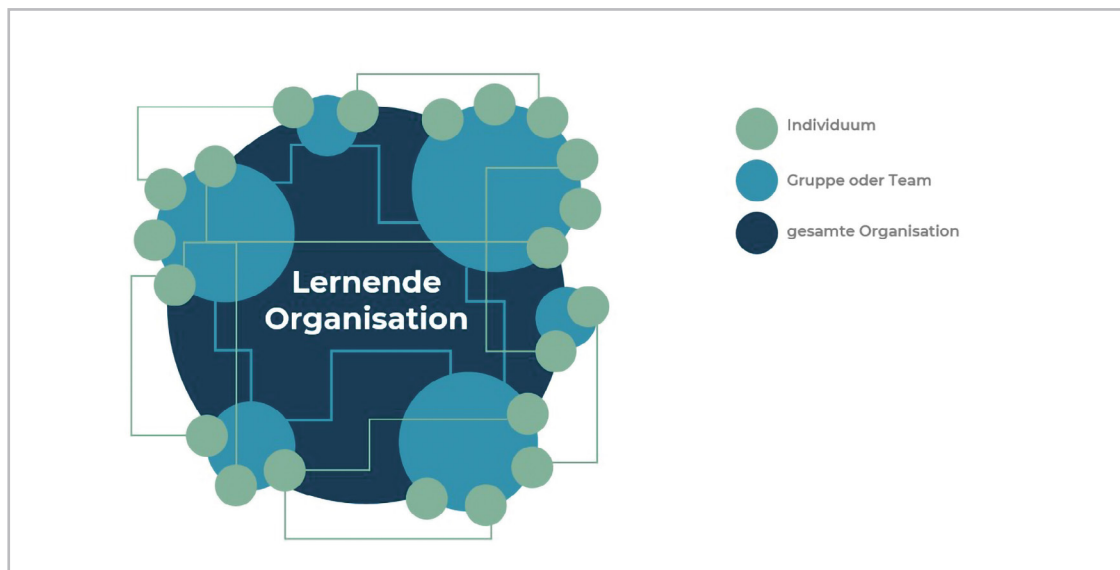


Abbildung 11: Lernen auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Teilsystemen

Lernen – definiert als Prozess der Informationsverarbeitung, Erfahrungsaufnahme und Verhaltensanpassung – ist für Einzelpersonen und Organisationen gleichermaßen von Bedeutung, um sich an veränderte Umstände anzupassen und kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen. Trotz der grundlegenden Ähnlichkeiten in den Lernmechanismen zwischen Individuen und Organisationen, wie der Verarbeitung von Informationen und der Anpassung an neue Gegebenheiten, ist es entscheidend, die spezifischen Charakteristika und Unterschiede des organisationalen Lernens zu erkennen – und nicht 1:1 auf menschliche Eigenschaften resp. Verhaltensweisen zu übertragen.

Gemeinsamkeiten

- **Grundlage des Lernens:** Sowohl individuelles als auch organisationales Lernen basieren auf der Verarbeitung von Informationen und Erfahrungen, um Wissen zu generieren und Verhaltensänderungen (auf Ebene der öffentlichen Verwaltung zum Beispiel die generelle Offenheit gegenüber neuartigen Technologien) herbeizuführen.
- **Bedeutung von Fehlern:** In beiden Lernformen spielen das Erkennen und Korrigieren von Fehlern eine zentrale

Rolle. Dies ermöglicht Anpassungen und Verbesserungen in Verhaltensweisen oder Prozessen.

- **Zielsetzung:** Sowohl individuelles als auch organisationales Lernen zielen darauf ab, die Effektivität und Effizienz zu steigern, sei es durch die Verbesserung persönlicher Fähigkeiten oder durch die Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit.
- **Ambidextrie:** Wie schon zuvor mit dem Stichwort „Organisationale Ambidextrie“ angesprochen (vgl. Abb. 8), besteht umfassendes Lernen aus dem Zusammenhang zwischen exploitativem (anwendendem) und explorativem (ausprobierendem) Lernen. Exploitatives Lernen bedeutet, bestehende Fähigkeiten und Fertigkeiten schrittweise zu verbessern und zu verfeinern. Fundamental Neues wird hingegen durch exploratives Lernen erforscht. Ambidextrie versteht nun das Ausbilden einerseits der Erforschung von Neuem, um Innovationen zuzulassen, und andererseits der Bewahrung und Optimierung bereits bestehender Fähigkeiten.

Unterschiede

- **Lernebenen:** Beim Organisationalen Lernen sollte man mehrere Ebenen im Blick haben, auf denen Lernen, Wissenskonsolidierung und -anwendung stattfinden kann: individuell, in Gruppen und auf der gesamten Organisationsebene (vgl. Abb. 11). Für alle Ebenen bedarf es unterschiedlicher Ansätze, Methoden und Rahmenbedingungen, um den jeweiligen Lernprozess optimal zu unterstützen.
- **Wissensspeicherung:** Organisationales Lernen beinhaltet die Schaffung und Modifikation einer kollektiven Wissensbasis, die über das Wissen einzelner Mitglieder hinausgeht. Individuelles Lernen resultiert in Wissen, das primär im Individuum selbst gespeichert wird. Insbesondere für kommunale Verwaltungen ist eine organisationale Wissensspeicherung entscheidend, um kontinuierliche Veränderungen und eine effiziente Umsetzung von Vorgaben (durch Politik/Gesetz) zu gewährleisten, selbst wenn einzelne Mitarbeiter ausscheiden oder ihre Positionen wechseln⁷.
- **Prozess der Wissensweitergabe:** Im organisationalen Kontext ist die Weitergabe von Wissen zwischen Individuen und Gruppen entscheidend, um organisationales Lernen zu ermöglichen. Dies umfasst Mechanismen, um individuelles Wissen in organisational nutzbares Wissen zu transformieren.
- **Lernbarrieren und -förderung:** Während individuelles Lernen durch persönliche Motivation und Fähigkeiten beeinflusst wird, hängt das organisationale Lernen zusätzlich von strukturellen, kulturellen und prozessualen Faktoren ab, die das Lernen fördern oder behindern können.
- **Institutionalisierung von Lernen:** Um von organisationalem Lernen sprechen zu können, muss neuartiges Wissen im „organisationalen Gedächtnis“ (Walsh & Ungson, 1991) institutionalisiert (also gespeichert) werden. Organisationales Lernen beinhaltet demnach die Institutionalisierung von Lernprozessen und -ergebnissen, um dauerhafte Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Kulturen zu bewirken. Individuelles Lernen führt primär zu Veränderungen auf der persönlichen Ebene.
- **Einfluss von Organisationskultur und sozialen Dynamiken:** Organisationales Lernen wird stark von der vorherrschenden Organisationskultur und den sozialen Dynamiken innerhalb der Organisation beeinflusst. Faktoren wie (geringe) Kritikfähigkeit, Angst vor Statusverlust und (stark ausgeprägtes) Hierarchiedenken können das Lernklima⁸ und die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, Wissen zu teilen, neue Verhaltensweisen anzunehmen, wie auch deren Resilienz⁹ beim Ausprobieren und Lernen erheblich beeinflussen. Während individuelles Lernen primär von der persönlichen Motivation und den individuellen Fähigkeiten abhängt, ist organisationales Lernen zusätzlich von der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Fähigkeit der Organisation abhängig, ein unterstützendes und offenes Lernumfeld zu schaffen.
- **Kommunikation und Konfliktmanagement:** Die Art und Weise, wie in Organisationen kommuniziert wird und wie Konflikte gehandhabt werden, hat einen direkten Einfluss auf das organisationale Lernen. Effektive Kommunikation und konstruktives Konfliktmanagement fördern den Austausch von Ideen und Erfahrungen und unterstützen somit Lernprozesse. Im Gegensatz dazu kann eine Kultur der Angst

⁷ Neben dem sog. Onboarding ist daher auch das Offboarding ein elementarer Aspekt des konsequenten und nachhaltigen Lernens als Organisation.

⁸ „Lernklima“ und „Lernkultur“ können fast synonym verwendet werden. In unserer Betrachtung ist das Klima die reale Instanzierung einer oft eher theoretischen Kultur. Das Klima ist also spürbar und messbar.

⁹ Mit Blick auf Abb. 10 kann Resilienz hierbei auch als die Fähigkeit verstanden werden, durch Fehler, Misserfolge und Scheitern möglichst selten in die Panikzone zu geraten oder, falls doch, schnell wieder dort herauskommen.

oder des Misstrauens, in der Fehler versteckt oder individuelle Leistungen über die gemeinsamen Ziele gestellt werden, das organisationale Lernen erheblich behindern. Diese sozialen und kommunikativen Aspekte sind im Kontext des individuellen Lernens weniger ausgeprägt, da hier die Interaktion mit anderen nicht im gleichen Maße zentral ist.

Auf allen Ebenen zeigt sich, dass organisationales Lernen darauf basiert, vorherrschende Grundannahmen zu überprüfen und bei Bedarf zu verändern, die Wertehaltung zu verändern hin zu einer **lernförderlichen Organisationskultur**. Je stärker Innovation und exploratives Lernen als positiver Wert in der Kultur verankert sind, desto eher werden Führungskräfte bereit sein, auch Innovationen zu initiieren und Ressourcen für Entwicklungsprozesse bereitzustellen. Hierzu ist es wichtig, auch die Dimensionen des Lernens im Blick zu haben.

Weitere Dimensionen des Lernens

Die **Dimensionen des Lernens in Organisationen** lassen sich anhand der empirisch orientierten Literatur des organisationalen Lernens (Argote 2013; Argyris und Schön, 1978) und der praxisorientierten Literatur der Lernenden Organisation (Senge, 2017) illustrieren. Zu den Schlüsselkonzepten gehören:

- **Single Loop-Lernen:** Dies bezieht sich auf das Anpassen von Vorgehensweisen und die Optimierung bestehender Prozesse. Es ist ein eher einfacher Lernprozess, der darauf abzielt, Fehler zu korrigieren, ohne die zugrundeliegenden Annahmen und Werte zu hinterfragen (exploitatives Lernen).
- **Double Loop-Lernen:** Hierbei geht es um das Ändern grundlegender Annahmen und einen Kulturwandel innerhalb der Organisation. Dies kann beispielsweise eine Änderung des Führungsverständnisses von einer bürokratischen zu einer wertebasierten Führung umfassen. Double Loop-Ler-

nen ist komplexer, da es tiefgreifende Veränderungen erfordert (exploratives Lernen).

- **Deutero-Lernen:** Dieses Konzept bezieht sich auf die Metareflexion der Innovations- und Lernprozesse. Es geht darum, das Lernen selbst zu lernen und zu verstehen, wie Lernprozesse effektiver gestaltet werden können. Deutero-Lernen beinhaltet die Reflexion über die Art und Weise, wie Organisationen Wissen erwerben, speichern und anwenden.

Diese Dimensionen verdeutlichen die Vielschichtigkeit des Lernens in Organisationen. Sie reichen von der direkten Anpassung und Optimierung bestehender Praktiken bis hin zur tiefgreifenden Reflexion und Veränderung organisationaler Kulturen und Lernprozesse. Die Fähigkeit einer Organisation, auf allen diesen Ebenen zu lernen, ist entscheidend für ihre Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und letztendlich für ihren langfristigen Erfolg.

Lernende Organisation: Anreizfaktoren und Motivation

Damit die vorab beschriebenen Modelle wirksam werden können, braucht es zunächst eine grundlegende Motivation, etwas zu verändern und zu lernen. Motivation ist ein entscheidender Faktor für den Lernerfolg und beeinflusst maßgeblich, wie Individuen und Organisationen lernen und sich weiterentwickeln. Im Kontext des Lernens bezieht sich Motivation auf die Antriebskräfte, die das Engagement für Lernaktivitäten fördern und aufrechterhalten.

Motivation und Lernen

Motivation ist eines der wichtigsten Kriterien für den Lernprozess und den Lernerfolg. Sie kann durch eine Vielzahl von – lernfördernden oder auch lernverhindernden – Faktoren beeinflusst werden, dazu gehören Persönlichkeitsmerkmale, situative Anreize, Hormone, angeborene Triebe, soziale Nor-

men, sowie jedwede Erfahrungen, welche wir im Laufe eines Lebens machen.

Die Hirnforschung hat bewiesen, dass die Motivation an das Belohnungssystem im Gehirn gebunden ist. Hierunter versteht man mehrere Gehirnregionen, die eine zentrale Rolle bei der Regulierung von Emotionen, der Fähigkeit, sich zu erinnern, der internen Entscheidungsfindung sowie bei der Verarbeitung und dem Lernen aus Fehlern spielen.

Intrinsische vs. Extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation wird traditionell verstanden als die Motivation, die aus dem Inneren einer Person stammt, ohne äußere Anreize, angetrieben durch persönliches Interesse, Freude an der Tätigkeit selbst oder die Befriedigung, die aus der Ausführung einer Aufgabe entsteht. Diese Form der Motivation ist stark mit dem Konzept der Selbstbestimmung, der Selbstwirksamkeit und dem Bedürfnis nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit verbunden.

Die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist in der Psychologie und Pädagogik weit verbreitet. Traditionell bezeichnet die extrinsische Motivation äußere Anreize wie Geld, Belohnungen oder Anerkennung, was hinsichtlich einer dauerhaften und nachhaltigen Wirksamkeit aus psychologisch-neurowissenschaftlicher Sicht aktuell in Frage gestellt wird. Denn diese Anreize wirken nur motivierend, wenn sie auf tieferliegende, intrinsische Bedürfnisse der Person treffen und damit korrespondieren. So kann beispielsweise ein höheres Gehalt für jemanden, der finanzielle Sicherheit oder die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit, seine Familie zu unterstützen, als intrinsisches Bedürfnis sieht, motivierend wirken – muss es aber nicht, falls andere Aspekte Vorrang haben. Ähnlich kann Anerkennung von anderen Personen das tiefe menschliche Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und Wertschätzung befriedigen – jedoch ist dieser potenzielle Motivationsaspekt bei manchen Menschen niedrig priorisiert.

Solch ein Perspektivenwechsel betont, dass extrinsische Anreize nur dann motivierend wirken, wenn sie auf intrinsische Bedürfnisse und Werte der Person treffen und mit diesen Faktoren im Einklang stehen.

In diesem Sinne sind soziale Anerkennung und zwischenmenschliche Beziehungen im Übrigen eine zentrale Kraft bei Lernprozessen, da Menschen in aller Regel intrinsisch motiviert sind, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Anreizfaktoren im organisationalen Kontext

Für den einzelnen Menschen sind Anreizfaktoren zum Lernen entsprechend hochgradig individuell und abhängig von den aktuellen Bedürfnissen und Werten der jeweiligen Person. Anreizfaktoren für das Lernen innerhalb einer Verwaltung können also unterschiedlicher Natur sein. Die Förderung von Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklung, die Beteiligung an der Entwicklung gemeinsamer Ziele und Wege, die Kultur des Miteinanders in der Behörde sowie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen stärken sowohl die individuelle Autonomie als auch das gemeinsame Kompetenzerleben aller Mitarbeitenden.

Im organisationalen Kontext bedeutet das, dass Anreizsysteme und die Lernkultur in einer Verwaltungsorganisation dies berücksichtigen und entsprechend gestaltet werden sollten. Das kann durch die Schaffung eines Umfelds geschehen, in dem Wissensaustausch, kontinuierliches Lernen und die Entwicklung von Kompetenzen gefördert werden, sowie durch Führungspraktiken, die (im angemessenen Rahmen) Autonomie unterstützen und die individuelle sowie kollektive Kompetenzentwicklung anerkennen.

Um im organisationalen Kontext Anreize für kontinuierliches Lernen und Engagement zu schaffen, ist es im Kern entscheidend, dass sie die intrinsischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ansprechen. Nur so lässt sich nachhaltig eine Kultur etablieren, die die Entwicklung individueller Kompetenzen

fördert und diese mit den Zielen der Organisation in Einklang bringt.

Lernende Organisation: Führung und Empowerment

Zur Förderung individueller Kompetenzen sollte im ersten Schritt der Blick vom Organisationslevel auf das Individuallevel, also auf die einzelne Person, gelenkt werden. Klar ist, dass Lernen erst einmal anstrengend sein kann. Denn das heißt, dass man vom Altbewährten, von bekannten Prozessen und Tätigkeiten, die sich in der Vergangenheit geformt haben und früher erprobt wurden und die man „schon immer so gemacht hat“, nun abweichen und womöglich unbekanntes Neuland betreten muss (vgl. „Explore“ im Modell der Organisationalen Ambidextrie in Abb. 8 resp. die Areale „Komplexität“ und „Chaos“ im Cynefin-Framework in Abb. 9).

Wenn wir von Wachstum und Lernen sprechen, bewegen wir uns aus der Komfortzone hinaus und hinein ins Ungewisse, in die Herausforderung – entweder direkt in die Panikzone oder möglichst hinein in die Lernzone (vgl. Drei-Zonen-Modell in Abb. 10). Da wir nicht wissen können, ob das Neue womöglich eine Bedrohung für uns darstellt, vor der wir uns schützen müssen, wird unsere älteste Hirnregion und somit unser Überlebensinstinkt aktiviert. Unser hirnternes Alarmsystem, die sogenannte Amygdala, mobilisiert alles, was wir zum Kämpfen, Fliehen, Erstarren benötigen. Damals in der Steinzeit wie auch heute. Heutzutage nennen wir die Angst dann Stress bzw. beschreiben damit die Sorge und Befürchtung, dass wir der neuen Herausforderung (im Prozess des Lernens) nicht gewachsen sind, eventuell scheitern oder uns blamieren. Oftmals resultiert dies in der aktiven Abkehr von Situationen, die uns anstrengend erscheinen und nach viel Mühe klingen, die das Lernen erfordern. Und gleichzeitig wissen wir heute durch die kognitive Verhaltenspsychologie, dass wir unsere Gedanken und demnach auch die subjektive Wahrnehmung einer Herausforderung steuern können (Ellis,

1973). Wenn uns eine neue Herausforderung geboten wird, so kommt es auf die eigene, ganz individuelle Bewertung dieser Situation an (Lazarus, 1984). Bekommt man den Eindruck, dass die eigenen Fähig- und Fertigkeiten, Erfahrungen und Kapazitäten nicht ausreichen, erlebt man eine Überforderung, also negativen Stress (sog. Distress). Dieser führt zu den Alarmreaktionen „Fight, Flight, Freeze“ und somit zu Schweißausbrüchen, Anspannung, Zittern, Gereiztheit oder gar bis hin zu Angstzuständen, die in unserer NEGZ-Studie „Angst im Wandel“ umfangreich beschrieben sind (Schorlemmer, Steffen & Mersch, 2023). Gewinnt man nach der Analyse einer neuen Situation den Eindruck, die Herausforderung ist aufgrund der vorhandenen eigenen Fähig- und Fertigkeiten sowie individueller Vorerfahrung bewältigbar, vielleicht sogar interessant und resultiert dazu in Wachstum und Entwicklung, so erlebt man den Stress als positives Element (Eustress) und betritt statt der Panikzone also die Lernzone.

Solche individuell erlebten Zustände haben immer auch ein hirnphysiologisches Korrelat, das heißt, dass Psychologie und Neurobiologie zusammenwirken: Während Distress vornehmlich durch Ausschüttung des Stresshormons Cortisol den inneren Alarmzustand auslöst und unbewusst Lebensgefahr signalisiert, gehen Zustände des Eustresses mit dem Ausstoß von Dopamin einher, unser Lern- und Belohnungshormon wird also dadurch aktiviert. Dopamin ist eine Art „Lern-Dünger“, der motivierend wirkt und neue Vernetzungen im Gehirn fördert: Mit Dopamin gehen wir Herausforderungen selbstbewusst und mutig an, wir machen die Erfahrung, dass wir auch hohe Hürden meistern, Neues erlernen können und fühlen uns entsprechend selbstwirksam¹⁰. Ob man eine Veränderung, eine neue Situation oder eine neue Fertigkeit, die erlernt werden soll, als mögliche Überforderung oder bewältigbare und annehmbare Herausforderung wahrnimmt, hängt also von der eigenen, rein subjektiven Bewertung und den damit einhergehenden und unterschiedlichen Hirnzuständen ab.

¹⁰ Selbstwirksamkeit beschreibt die innere (internale) Überzeugung, etwas aus eigener Kraft und durch eigene Fähigkeiten selbstständig zu erreichen (Bandura, 1977).

Lernkultur und Innovation in einer komplexen und unsicheren Welt

Deutlich wird, dass sich nicht nur die Anforderungen auf Individuallevel durch gesellschaftspolitische Veränderungen oder durch die Einführung neuer Technologien wandeln. Das Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität; engl. VUCA), ursprünglich im Jahre 1985 von den Wirtschaftsprofessoren Bennis und Nanus beschrieben (Bennis & Nanus, 1985) und Mitte der 1990er Jahren als Konzept der asymmetrischen und damals unkonventionellen Kriegsführung verstanden, beschreibt auch für anderweitige Anwendung die sich ständig und unvorhersehbaren Veränderungen, welche bspw. zurückzuführen sind auf die Megatrends der Digitalisierung, Technologisierung und Globalisierung.

Mittlerweile ist neben dem Akronym VUKA (bzw. VUCA) auch die Abkürzung BANI häufig anzutreffen. Dies steht für *brittle* (brüchig, im Sinne von fehlender Stabilität oder Agilität), *anxious* (ängstlich, insbesondere in Bezug auf das Treffen falscher Entscheidungen), *non-linear* (nicht linear, also oftmals ohne Kausalität zwischen Ursache und Wirkung und mit wenig Vorhersagbarkeit) und *incomprehensible* (unfassbar, fehlende Nachvollziehbarkeit von Ereignissen oder Entscheidungen).

Die Welt wird also immerzu weniger vorhersehbar oder planbar. Technologie- und Innovationszyklen werden kürzer, Wettbewerber drängen auf den immer globaleren Markt, sodass Organisationen aller Art innovative Wege gehen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen also permanent und konsequent lernen – und das gilt mit volkswirtschaftlicher Betrachtung ebenso für Verwaltungsorganisationen!

Für eine Organisation als Ganzes bedeutet dies, dass auch die Verwaltung andauernden Veränderungen ausgesetzt ist und darauf reagieren muss. Organisationen sollten mehr/häufiger aus der Komfortzone, aus alten Mustern und Prozessen herauskommen, um sich den neuen Gegebenheiten anpassen zu

können, um weiterhin leistungsfähig (und auch attraktiv als Arbeitgeber) zu sein.

Eine Lernende Organisation ist also ein Konstrukt, das sich permanent und stetig an neue Herausforderungen anpassen kann. Dies resultiert in der optimistischen Grundhaltung, Wege zu finden, sich in einer nicht zu prognostizierenden Situation proaktiv zu verbessern – statt zu stagnieren oder sich abzuwenden. Demnach sollte in einer fragilen, sich beständig verändernden und nicht immer vorhersehbaren Welt eine resiliente und antifragile¹¹ Denkweise etabliert werden, indem man durch die Suche nach neuen Lösungswegen ehemals bewährte Prozesse verändert. Dabei sollten die Mitarbeiter:innen im Fokus als diejenigen stehen, die Veränderungen, Verbesserungen und teils (an den relevanten Stellen) auch Innovationen hervorbringen. Um die Grundvoraussetzung hierfür zu schaffen, bedarf es daher einer Kultur, die motivierende Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter:innen liefert, sich auf neue Prozesse, Herangehensweisen und Anforderungen einzulassen. Bei der Etablierung einer solchen Lernkultur kommt es hierbei auf zwei grundlegende Hebel an, die sich gegenseitig bedingen:

Auf Organisationsebene ist – unter anderem – die Personalabteilung in der Verantwortung, Maßnahmen zu ergreifen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die in der Summe als Lernkultur verstanden werden. Aber auch betreffend der Digitalisierungsbemühungen der öffentlichen Verwaltungen können bspw. die oftmals neu eingerichteten Verwaltungsämter rund um die Stabsstelle des CDOs dafür sorgen, dass Maßnahmen zum innovativen Experimentieren und Lernen angestoßen werden können. Hierfür ist es erforderlich und wirkungsvoll, dass insbesondere die obere Führungsebene als Entscheiderin, Sprachrohr und Katalysator in die Verantwortung für die Etablierung einer Lernenden Organisation genommen wird.

11 Antifragilität beschreibt die Fähigkeit, durch stressreiche Erfahrungen mittel- bis langfristig robuster zu werden (vgl. Taleb, 2014).

Als anschauliches Beispiel für eine bereits existierende und gut funktionierende Lernkultur kann in vielen Organisationen die Arbeitssicherheit dienen. Hier werden existierende, akute Fehler, die das Risikopotenzial für zukünftige Verletzungen von Mitarbeitenden haben, in der Regel umgehend kommuniziert und als Wissen um eine potenzielle Fehlermöglichkeit zur Risikominimierung genutzt. Das Aufzeigen von potenziellen Gefahren gilt als sozialer Akt, da es Kolleg:innen vor Gefahr und Schaden bewahren kann. Erstaunlicherweise wird diese oft exzellente Lernkultur in diesem speziellen Bereich nicht (oder nur selten) auf andere Bereiche übertragen. Weitere Anregungen zum Lernen aus anderen Bereichen folgen später.

Glaubenssätze und Normen, die das Lernen fördern (oder behindern)

Eine kulturelle Veränderung ist „auf dem Papier“ zunächst erst einmal unsichtbar. Deswegen ist es bei der Transformation hin zu einer Lernenden Organisation essentiell, Artefakte und Rituale, also sichtbare Verhaltensweisen und Instrumente, wie beispielsweise Ideenwände oder Reflection Fridays, zu erschaffen, die die neue Kultur sichtbar, bewusst wahrnehmbar, erlebbar und spürbar machen. Was Unternehmen wie Google („to spend 20% of their time working on what they think will most benefit Google“) und SAP („Meeting-freier Freitag“) seit einigen Jahren bereits erfolgreich eingeführt haben, dürfte in den meisten Verwaltungen und Behörden (noch?) eine utopische Ausnahme sein. Dennoch können Personalinstrumente explizit dazu beitragen, den Stellenwert von Lernen und Kompetenzentwicklung in den Vordergrund zu stellen. Aber auch implizite Normen, Prinzipien und Werte spielen eine tragende Rolle, wenn es um die Aneignung und Verinnerlichung (Internalisierung) einer neuen Kultur geht.

Und genau das macht den (neuen, besseren) Umgang mit Glaubenssätzen, Spielregeln und impliziten Normen in unserem Kontext so herausfordernd: Denn die Existenz der öffentlichen Verwaltung stützt sich auf offizielle Regeln, Normen und Gesetze. Was gemeinhin als Unternehmenskultur definiert wird, beschreibt das von allen Organisationsmitgliedern implizit

befürwortete, gesamtheitliche Denken und Handeln der Mitarbeitenden (Schein, 2010). Es ist meist über Jahre gewachsen und wurde durch Generationen an Führungskräften und das Kollektiv an Mitarbeitenden über geltende Gebote weitergegeben (ebd.). Soll daran nun etwas verändert werden, so gilt es, ebenso aufmerksam und analytisch wie gleichzeitig sensibel und emotionsbewusst vorzugehen: Gemeinsame Normen, Werte und Prinzipien spenden Sicherheit und bestimmen das Verhalten in Gruppen und den Umgang miteinander (Schäfers, 2016), und diese Sicherheit kann durchaus auch durch Rahmenbedingungen zum Ausdruck kommen, die mitunter gar nicht gewünscht oder förderlich sind. (Sich dann davon zu verabschieden, selbst wenn es dadurch in der Zukunft einfach nur besser werden kann, mag trotzdem schwer fallen, weil man sich von Gewohntem verabschiedet.) Viele dieser Spielregeln und Leitplanken des zwischenmenschlichen Verhaltens sind – bei der Arbeit wie auch im Privaten – häufig nicht offiziell oder formell in Handlungsvorschriften und dergleichen definiert. Stattdessen sind sie oftmals implizit, also nicht öffentlich nachlesbar, und werden wie traditionelle Geschichten stattdessen durch Rollenlernen, Beobachtung und Feedback (Bandura, 1986) weitergegeben.

Um eine Kultur zu transformieren, müssen daher auch Normen, Werte und Prinzipien mit Blick auf das organisationale Lernen als Gut verändert werden. Kompetenz- und Fähigkeitsentwicklung sollte also bspw. erst einmal explizit im Wertekanon der Behörde verschriftlicht und festgehalten sowie in Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen umgesetzt werden. Gleichzeitig und implizit braucht es Führungskräfte als „Sprachrohre“, die nicht müde werden, die Wichtigkeit und Dringlichkeit kontinuierlichen Lernens hervorzuheben. Diesbezüglich können die Einführung und Etablierung einer Lernkultur als ebenso wertvolles wie anspruchsvolles Transformationsprojekt verstanden werden.

Dabei ist zu beachten, dass 70% oder gar mehr aller Transformationsprojekte scheitern (Bucy et al., 2016; Mutaree, 2018). Bei der Kulturentwicklung hin zu einer Lernen-

den Organisation ist ein umfassend (vgl. die Vielfalt der Dimensionen in Tabelle 1) begleitendes Change-Management demnach essentiell. Denn das simple Implementieren von Personalentwicklungsinstrumenten oder die fixe Erhöhung der Fortbildungstage pro Mitarbeitendem ist zwar wirkungsvoll, aber nur dann effektiv, wenn diese Instrumente auch bewusst und aktiv durch die Belegschaft angenommen werden. Und dafür braucht es die Denkweise, die Bewusstheit um die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Transformation hin zu einer Lernenden Organisation. Die kontinuierliche Hervorhebung der Sinnhaftigkeit und des Mehrwerts (Nutzens) eines derartigen Wandels obliegt hierbei der obersten Führungsspitze als Treiber der Transformation, welche die Belegschaft zur Adaptation der neuen Kultur mobilisiert, aber auch Befürchtungen und Sorgen diesbezüglich sowohl thematisiert als auch behutsam und sensibel abbaut. Die kontinuierliche Kommunikation zur Schaffung von Transparenz im Veränderungsprozess sowie die ernst gemeinte Umsetzung kurz-, mittel- und langfristiger Maßnahmen können den wahrgenommenen Mehrwert und die Akzeptanz weiter verstärken.

Lernende Organisation: Raum und Mut zum Experimentieren

Um eine Lernende Organisation zu erschaffen, die Raum und Zuspruch zum Lernen, auch zum Experimentieren und zum resultierenden Verbessern bietet, ist es entscheidend, eine Kultur zu etablieren, die das nachhaltige Besserwerden als zentralen Wert der Entwicklung versteht. Erfahrungswerte und kognitive Verzerrungen wie der sogenannte *Confirmation Bias*, der uns glauben lässt, dass bewährte Methoden immer die besten sind, können Lernchancen verdecken und Innovationen im Keim ersticken. Die Herausforderung besteht darin, den kognitiven Autopiloten zu überwinden, der uns in gewohnten Denkmustern verharren lässt. Menschen neigen dazu, kognitive Anstrengung zu vermeiden, da das Gehirn buchstäblich Energie verbraucht, wenn wir

intensiv nachdenken. Ganz automatisch und unbewusst tendieren wir daher aus Energiespargründen dazu, Dinge möglichst einfach zu halten. Es ist anstrengend und schwierig, den kognitiven Autopiloten zu verlassen und den mentalen Lernturbo einzuschalten. Lernen ist zudem immer von Fehlern geprägt. Scheitern und Fehler sollten also als – positiver – Wert in die Kultur der Organisation implementiert werden, sofern sie mit dem aktiven Lernen verbunden sind.

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, indem sie klar und authentisch vorleben, dass Fehler und Scheitern nicht nur toleriert, sondern als wesentlicher Teil des Lernprozesses und als Gelegenheit für Erkenntnisgewinn verstanden werden. Sie entscheiden über das bereitgestellte Budget, die Zeit und den Raum zum Lernen, sie schaffen eine Umgebung, in der das Scheitern von Ideen nicht als Verschwendung, sondern als wertvoller Beitrag zum kollektiven Wissensschatz der Organisation angesehen wird. Nur wenn die Führung das Scheitern als integralen Bestandteil des Lernens anerkennt und fördert, kann eine Kultur entstehen, die Innovation und kontinuierliche Verbesserung unterstützt.

Komplexität und experimentelle Führung

Es können viele Gründe genannt werden, um Experimente bei der Problemlösung in Organisationen zu vermeiden. Welche Führungskraft möchte sich schon gern dem Vorwurf aussetzen, leichtfertig mit den Konsequenzen von Fehlern umzugehen, wertvolle Zeit durch lange Versuchsreihen zu verlieren oder sich in den Details von Zahlen und Tabellen zu verlieren, wenn die Situation ein vermeintlich schnelles und entschlossenes Handeln erfordert, das oft mit Führungsstärke assoziiert wird?

Die Führungskultur vieler Organisationen honoriert hierbei in der Regel schnelle und souveräne Ansagen einer (vermeintlich) objektiven und entscheidungsfreudigen Führungskraft. Leider machen uns hierbei Realität und Evolution einen Strich durch die Rechnung. Zum einen macht uns das

bloße Wissen um unsere unterbewusste Voreingenommenheit (siehe Confirmation Bias) leider nachweislich nicht objektiver – es bewirkt sogar oft eher das Gegenteil. Und in der komplexen Welt sind wir als Menschen kaum in der Lage, die Zukunft perfekt vorherzusagen, und damit eben auch nicht in der gewünschten Lage, immer die richtigen Lösungsansätze für jedes Problem zu kennen.

Alle Herausforderungen und Probleme, die sich jenseits eines eindeutig vorhersagbaren Erwartungshorizontes befinden, wo wir tatsächlich (zumindest: bestmöglich) wissen, was passiert, können nur durch eine der folgenden Strategien sinnvoll gelöst werden: strukturiertes iteratives Vorgehen¹² oder die Nutzung von kollektiver Intuition¹³ in einem Team mit relevanten, aktuellen Erfahrungen. Die Entscheidungen einer Führungskraft, deren operative Erfahrungen nicht nur individuell, sondern manchmal vielleicht nicht mehr auf dem neuesten Stand sind, lässt sich am freundlichsten mit „educated guess“ beschreiben, oder anders gesagt: eine (vermeintlich) souveräne Führungsentscheidung ist letztendlich gelegentlich einfach nur geraten.

Hierbei kann es für eine Lernende Organisation wertvoll sein, sich Klarheit darüber zu verschaffen, ob man sich auf bekanntem Territorium mit handfesten Fakten und Daten als Entscheidungsgrundlagen bewegt (vgl. „Exploit“ im Modell der Organisationalen Ambidextrie und Abb. 8) oder sich im Neuland befindet (vgl. „Explore“) und lediglich mit Annahmen arbeitet. Dies gilt sowohl für Individuen als auch für Gruppen/Teams und Führungskräfte. Ein möglichst hoher Lerngrad als Institution kann dabei helfen, den Exploit-Bereich beständig auszuweiten und damit auch den Explore-Bereich schrittweise zu reduzieren beziehungsweise lernend zu erkunden.

Vergleichen lässt sich dies mit Blick auf das Drei-Zonen-Modell (siehe Abb. 10): Eine lernbereite und lernfähige Organisation ist bestrebt, sowohl den Panikbereich möglichst gering zu halten (und dennoch dafür vorbereitet und „fit“ zu sein) als auch den Lernbereich zur neuen Komfortzone zu entwickeln. Hierbei können und sollten Führungskräfte sowohl Leadership wie auch Management einsetzen, also als Vorbilder und gleichzeitig „Ermöglicher“ auftreten, die ihre Mitarbeitenden Teams zum konsequenten Lernen animieren und dafür befähigen.

12 Hiermit sind insbesondere Ansätze wie „fail early, fail often“ gemeint, wie sie in agilen Methoden wie Design Thinking oder Scrum zu finden sind: Durch bewusst kleinteiliges Vorgehen sollen potenzielle Fehler und Lernmöglichkeiten möglichst frühzeitig erkannt und genutzt werden.

13 Damit ist die sogenannte „Schwarmintelligenz“ angesprochen, die in der Realität nur dann funktioniert, wenn wirklich alle Beteiligten eines Teams zum Mitmachen animiert und in die Lage versetzt werden. Dabei ist die sogenannte „psychologische Sicherheit“ eine elementare Voraussetzung, die später noch thematisiert wird.

Studiendesign



Abbildung 12: Die fünf Module dieser Studie (Mixed-Method-Ansatz)

Das methodische Vorgehen bestand aus einem qualitativen Mixed-Method-Ansatz (vgl. Abb. 12), bei dem wir zusätzlich zur Literaturrecherche mit individuellen Assessments (durch den für die Studie entwickelten LEARN-Fragebogen, siehe Anlage 5) zum Status des jeweiligen Praxispartners als Lernende Organisation und gemeinsamen Workshops mit verschiedenartigen Schwerpunktthemen und zugehörigen Impulsen von Expert:innen gearbeitet haben. Sowohl die Rückläufe des Fragebogens als auch die Ergebnisse der Workshops wurden ausgewertet.

Ergänzt wurde dies durch Interviews mit weiteren Expert:innen, die als Anlagen 1 bis 4 zur Verfügung stehen. Diese vier Fachkräfte

wurden zu ihren individuellen Erfahrungen bzgl. bestimmter Teilaspekte des Studieninhalts befragt; mit ihren Antworten thematisieren sie durch ihre unterschiedlichen Perspektiven und Beobachtungen weitere Lernmöglichkeiten, die in die Studie eingeflossen sind.

Diese Kombination der verschiedenartigen Methoden erlaubt es – an bestimmten Stellen in die Tiefe, an anderen in die Breite gehend –, Potenziale für die Entwicklung einer Verwaltungsorganisation hin zu einer Lernenden Organisation zu erarbeiten. Dies wird zum Abschluss der Studie in ausgewählten Handlungsempfehlungen konkretisiert, wodurch ein realer Praxiswert entsteht.

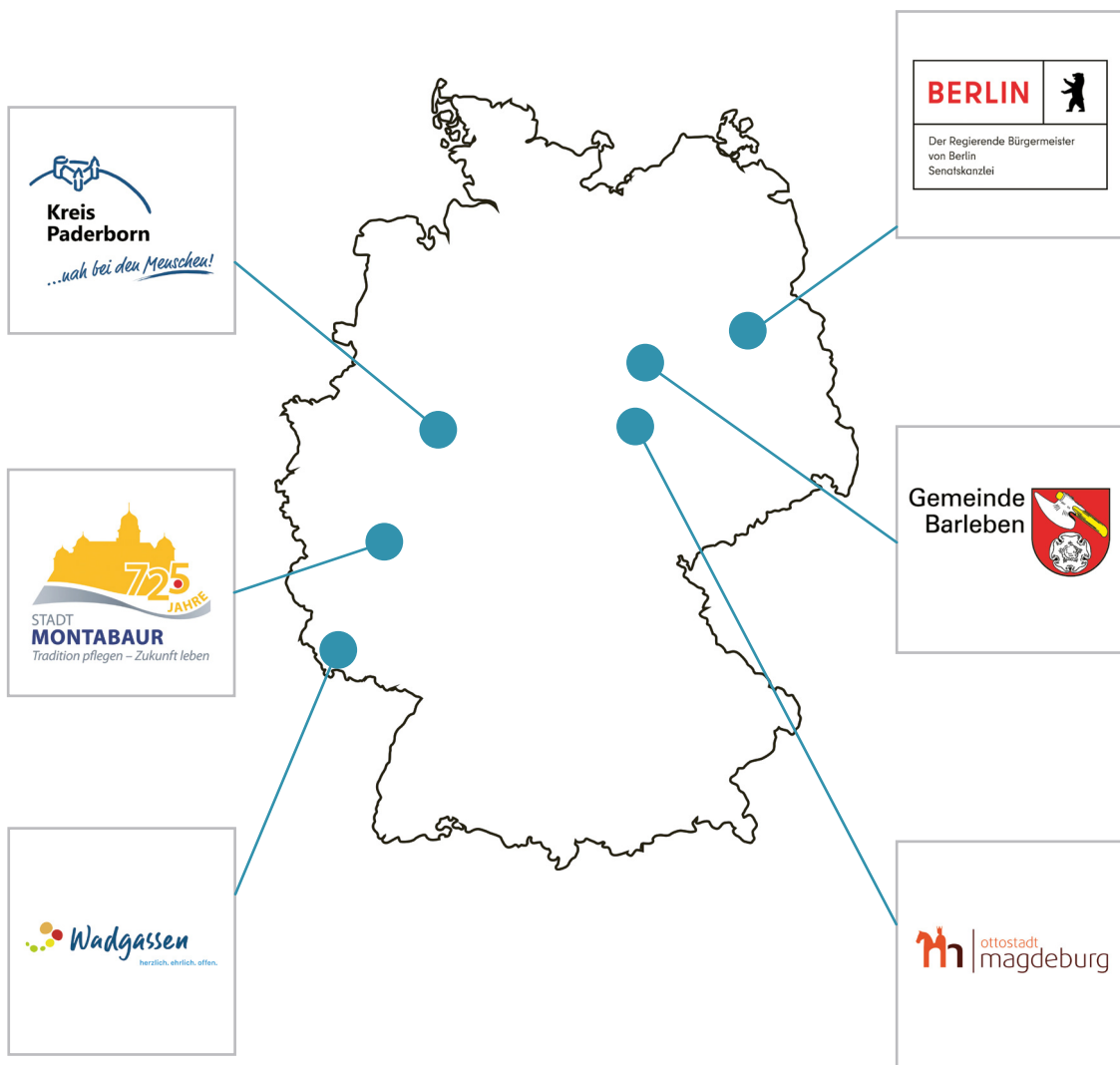


Abbildung 13: Die sechs kommunalen Praxispartner

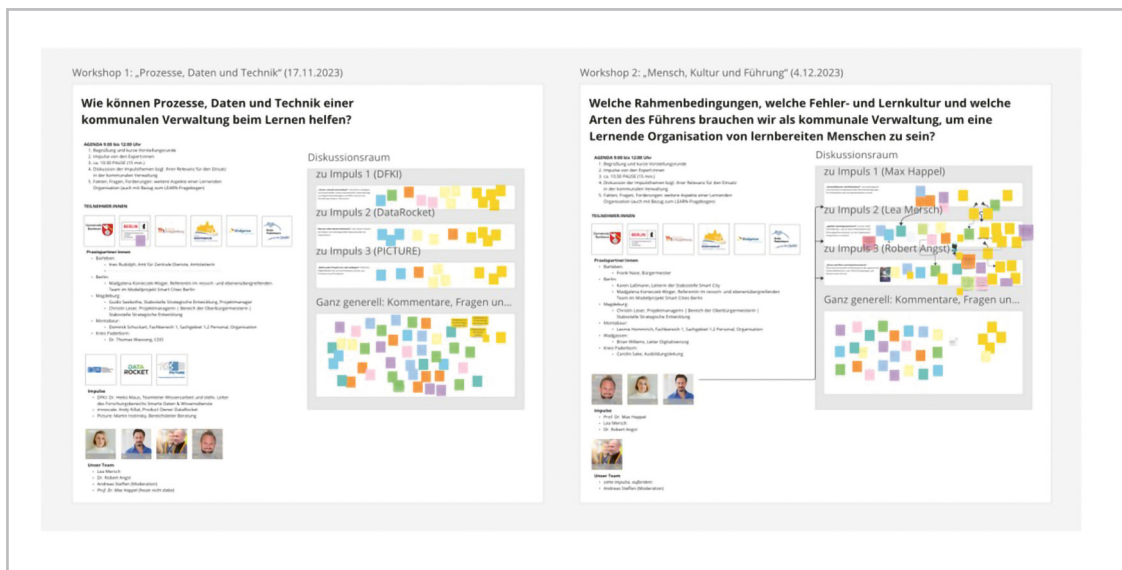


Abbildung 14: Blick auf das Electronic Whiteboard für die beiden Workshops

Workshops mit den Praxispartner:innen

Für die Kurzstudie konnten wir mit diesen sechs kommunalen Praxispartner:innen arbeiten, um darüber von der reinen Theorie in die reale Praxis zu gelangen: Barleben, Berlin, Magdeburg, Montabaur, Wadgassen und der Kreis Paderborn (vgl. Abb. 13).

In zwei jeweils dreistündigen Online-Workshops haben wir mit Hilfe eines Electronic Whiteboards (vgl. Abb. 14) an den Themen dieser Studie, auch auf Basis von jeweils drei Impulsen, zu folgenden beiden Schwerpunktthemen gearbeitet, diskutiert, Fragen beantwortet, neue Fragen entwickelt und vielfältige Eindrücke aus der kommunalen Arbeitsrealität erhalten.

Workshop 1: Wie können Prozesse, Daten und Technik einer kommunalen Verwaltung beim Lernen helfen?

Termin: 17.11.2023, 9:00 bis 12:00 Uhr

Hierbei gab es Impulse von drei Partnern der Studie aus Wissenschaft und Wirtschaft:

- Dr. Heiko Maus, Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI): „Von der Forschung in die Praxis: Innovation umsetzen – Am Beispiel des Corporate Memory CoMem bei der enviaM“
- Andy Killat, DATAROCKET AG: „Data done right – Was wir alles wissen (könnten)“
- Martin Instinsky, PICTURE GmbH: „Damit das Hamsterrad nicht zur Achterbahn wird ... mit Prozessmanagement Komplexität beherrschbar machen“

Auf Basis der drei Impulse wurde intensiv mit den kommunalen Praxispartner:innen diskutiert, welche Relevanz diese Themen für das Lernen als Organisation in deren jeweiliger Arbeit und Realität haben. Hier sind einige der anonymisierten¹⁴ Statements:

→ „Technische Hürden führen zu Silodenken und vice versa: Wer in Silos denkt, braucht keine siloübergreifende Technologie.“

14 Für beide Workshops war Vertraulichkeit hinsichtlich persönlicher Wahrnehmungen und Statements zugesagt. Analog zu den Chatham House Rules sind daher alle aus den Workshops stammenden Aussagen entsprechend anonymisiert.

- „Wie kann ein Pilotprojekt, das oftmals in einem Silo beginnt, in die Fläche getragen werden?“
- „Wie geht man vor, wenn die prozessualen Grundlagen (Prozessmodelle etc.) fehlen?“
- „Prozessmanagement bzw. Prozessdokumentation ist eine notwendige Voraussetzung, um Digitalisierungsprojekte initiieren zu können. Die hierfür notwendige Investitionsbereitschaft der Verwaltungsleitungen ist nicht immer vorhanden.“
- „Es wird Software eingeführt und dann wird man alleine gelassen. Damit muss die Nutzung der Softwarelösung scheitern.“
- „Ein neues Tool erzeugt noch keinen Veränderungswillen. Was benötigen wir vor einer Tool-Entwicklung/-Einführung?“
- „Die Hürden der Digitalisierung sind vielfältig und für (kleine) Kommunen meist gar nicht alleine zu lösen!“
- „Was bedeutet Datenqualität im Lernkontext?“
- „Haben wir die Humane Intelligenz (HI) schon gut genug verstanden?“
- „Sucht Menschen mit dem gesuchten Mindset aktiv innerhalb der Organisation. Sie sind da!“
- „Es werden nicht alle Prozesse immer komplexer und chaotischer. Wir müssen lernen einfach ‚zu machen‘ und mit kleinen Schritten anfangen.“
- „Wir haben noch nicht gelernt, mit chaotischen und komplexen Situationen umzugehen.“
- „Scheitern ist in der Wahrnehmung kein Teil des Weges zum Erfolg.“
- „Nach dem Projekt ist die Reflexion zu spät!“
- „Change-Management muss von Anfang an mitgedacht werden!“

Workshop 2: 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?

Termin: 4.12.2023, 9:00 bis 12:00 Uhr

Bei diesem zweiten Workshop stammten die Impulse aus dem Kernteam dieser Studie:

- Prof. Dr. Max Happel, Leibniz-Institut für Neurobiologie: „Anreizfaktoren und Motivation“
- Lea Mersch, 5STEP: „Agilität und Empowerment“
- Dr. Robert Angst, 5STEP: „Raum und Mut zum Experimentieren“

Auch hierzu wurde mit den Praxispartner:innen erneut umfangreich daran gearbeitet und hinterfragt, welche Wichtigkeit und Dringlichkeit diese Themen für deren Lernfähigkeit als kommunale Verwaltungsorganisation aufweisen. Dazu gibt es ebenfalls (anonymisierten) Einblicke:

- „Never change a running system ... is it really running?“
- „Wer entscheidet, was ‚das Wesentliche‘ (beim/zum Lernen) ist?“
- „Ist selbständiges Arbeiten in der ÖV gewünscht bzw. möglich?“
- „Wie motivieren wir die Kolleginnen und Kollegen, die Komfortzone zu verlassen?“
- „Lernen ‚von oben gewollt‘ – das ist das typische Hauptproblem in der Verwaltung. Wenige oberste Führungskräfte erkennen hier die Notwendigkeit und den Wert.“
- „Führungskräfte sind oft ‚in Position gerutscht‘; weiterhin viel im operativen Geschäft tätig.“
- „Führungskraft als Coach klingt super, sind wir weit von entfernt, ist auch nicht gewünscht in der Verwaltung.“

- „Nicht jede/r ist so gestrickt, dass er/sie dauernd sich und die eigene Arbeit ändern will. Das muss auch nicht sein.“
- „Change kommt oft als Selbstzweck und Dauerzustand an. Change braucht aber auch immer wieder Ruhephasen, in denen das Neue sich festigen kann.“
- „Ausprobieren mit offenem Ergebnis wird uns schon in der Schule ausgetrieben. Da geht es darum, auf einem vorgezeichneten Weg zu einem festgelegten Ergebnis zu kommen. Und bewertet wird danach, wie fehlerarm/-frei wir dahin kommen.“
- „Wenn das Ausprobieren schief geht, was ist denn die Konsequenz – und warum haben wir so viel Angst davor?“
- „In wie vielen Stellenbeschreibungen steht ‚Lernen‘?“
- „Es reicht ein Mensch, der ebenfalls offen anders denkt/widerspricht, damit andere sich auch trauen, etwas zu sagen.“

Eine erste Beobachtung zu den Workshops

Schwerpunkt eins auf Technik, Prozesse und Daten, Schwerpunkt zwei auf Menschen, Führung und Kultur: Beide Workshops waren strukturell identisch aufgebaut, die Diskussionen führten jedoch bereits im ersten Workshop immer wieder auf die Inhalte des zweiten.

Dies wurde auch explizit von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gespiegelt: Tools, Daten & Co. können wichtige Werkzeuge sein – doch es braucht die Bereitschaft zum Lernen, die dafür passende Haltung und Einstellung sowie vor allem die adäquaten Rahmenbedingungen durch Kultur und Führung innerhalb der Organisation.

Welche Fragen es zu stellen gilt, um zunächst den eigenen Status als lernbereite, lernfähige Organisation zu erkunden, damit aus dieser Analyse passende Maßnahmen abgeleitet

und umgesetzt werden können? Dazu haben wir im Rahmen dieser Studie die erste Arbeitsversion eines hierfür hilfreichen Werkzeugs entwickelt.

Entwicklung einer Lernfähigkeits-Selbstanalyse (LEARN 0.9)

Die Selbsteinschätzung des Ist-Zustandes (Status quo) ist ein essentieller Schritt jeder strukturierten Verbesserung. Will man sich – als einzelner Mensch oder als gesamte Organisation – verändern, so braucht es zunächst Klarheit, von wo aus man beginnt.

Bisherige Werkzeuge zur Organisationsanalyse alias Business Intelligence betrachten i.d.R. lediglich klassische Kennzahlen (bspw. Kosten, Profitabilität, Liquidität) oder Prozesse und deren Kennziffern (Durchlaufzeiten, Prozesskosten etc.). Sie arbeiten jedoch meist nicht anhand der vorab beschriebenen multidisziplinären Perspektiven mit der ganzheitlichen Zielstellung einer Lernenden Organisation, die auch menschlich-individuelle, psychologisch-neurowissenschaftliche sowie systemisch-kooperative Aspekte, Modelle und Methoden umfasst (vgl. Tabelle 1), um wirkungsvoll und nachhaltig erfolgreich zu sein.

Daher haben wir für diese Studie die Arbeitsversion „Beta 0.9“ des LEARN-Fragebogens entwickelt, der eine Vielzahl von Dimensionen/Perspektiven kombiniert und für kommunale (sowie auch weitere) Verwaltungen ein hilfreiches Werkzeug zur Selbstanalyse sein kann.

Mit diesem Fragebogen kann darüber hinaus die Grundlage für einen verwaltungsspezifischen Vergleich¹⁵ der eigenen Situation geschaffen werden, um mittelfristig Verbesserungspotentiale zu identifizieren, Lösungskonzepte zu teilen, um also den kollaborativen Community-Gedanken in der Verwaltungsarbeit zu unterstützen und darüber eine nachhaltige, kontinuierliche

¹⁵ Auf das Für und mögliche Wider von Benchmarks gehen wir in der Diskussion ein..



Abbildung 15: Übersicht der Inhalte des LEARN-Fragebogen (Beta 0.9), mehr dazu in Anhang 5

Anpassung der verwaltungsinternen Arbeit an die Erfordernisse eines zunehmend komplexen Aufgabenspektrums zu erzielen.

In Anhang 5 finden Sie die Möglichkeit zum Download dieses LEARN-Fragebogens zur freien Verwendung. Hier erhalten Sie jetzt schon einen Überblick der darin enthaltenen Themenbereiche und Fragestellungen (vgl. Abb. 15):

- Teil 1: Basisdaten Ihrer kommunalen Organisation
- Teil 2: Basiskriterien einer Lernenden Organisation (nach Senge)
- Teil 3: Tieferegehende Analyse des Ist-Zustandes der eigenen Verwaltung und Arbeitsweisen (nach Walsh und Ungson)
- Teil 4: Lernen und Verbessern in Prozessen
- Teil 5: Lernen in und aus Projekten
- Teil 6: Agilität – als Grundlage und auch Ergebnis von Lernfähigkeit
- Teil 7: Motivation und Anreizfaktoren für Lernen und Entwicklung
- Teil 8: Psychologische Sicherheit als Basis des Lernens
- Teil 9: Einsatz von Softwaresystemen für Lernen und Entwicklung

- OPTIONAL: Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning
- OPTIONAL: Gamification als Unterstützung für Lernen und Entwicklung
- Zum Abschluss: Handlungsfelder in der kommunalen öffentlichen Verwaltung auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation

Interviews mit Expert:innen

Über die Workshops und die Auswertung der von den Praxispartner:innen ausgefüllten LEARN-Fragebögen hinaus durften wir auch Gespräche mit vier Expert:innen aus dem Bereich der Verwaltungsmodernisierung führen:

Andreas Thürmer (Berliner Stadtreinigung), Prof. Dr. Moreen Heine (Joint Innovation Lab, Universität Lübeck), Dr. Robert Gerlit (Hochschule Landshut) und Dr. André Göbel (FITKO) haben noch weitere Impulse geliefert, die sowohl in die wissenschaftliche Betrachtung als auch in die Handlungsempfehlungen eingeflossen sind.

Die vier Interviews sind der Studie als Anhang 1–4 beigelegt.

Ergebnisse der Studie

Nachfolgend stellen wir die qualitativen Ergebnisse der Workshops und der semi-qualitativen LEARN-Fragebögen dar, mit dem Ziel, den Lernreifeegrad der kommunalen Praxispartner (erneut: anonymisiert) abzubilden.

Qualitative Ergebnisse der Workshops und des LEARN-Fragebogens

Wie bereits als kurze Beobachtung beschrieben, wurde in den beiden Workshops mit den Praxispartner:innen die Bedeutung nicht-technischer Aspekte des organisationalen Lernens explizit hervorgehoben. Die Diskussionen haben verdeutlicht, dass kulturelle Faktoren und Rahmenbedingungen essentiell sind, um den Übergang hin zu einer lernfähigen Organisation nachhaltig zu gestalten. Um diese Entwicklung zur Lernenden Organisation aktiv anzugehen, haben einige der Praxispartner bereits erste Schritte unternommen. Weiterhin wurde deutlich, dass konsistente Anpassungen notwendig sind, um diese angestrebte Transformation nachhaltig zu realisieren. Die Erkenntnisse aus den Workshops lassen sich in vier Themenfelder gliedern

(vgl. Abb. 16) – und spiegeln damit sowohl Herausforderungen als auch Chancen wider, die mit der Entwicklung und dauerhaften Etablierung einer lernfördernden Kultur und Arbeitsweise verbunden sind.

Mitarbeiterförderung und Qualifizierung

Im Bereich der Mitarbeiterförderung wurde eine Diskrepanz zwischen dem grundsätzlichen Bestreben, Fortbildungen zu fördern, und der tatsächlichen Umsetzung in den Organisationen festgestellt. Dies zeigt sich in den im nächsten Teil dargestellten semi-quantitativen Auswertungen, in denen die Notwendigkeit für gezielte Weiterbildungsmaßnahmen als entscheidend erkannt wurde.

Hierbei unterstützen insbesondere die Aussagen von Prof. Dr. Moreen Heine (vgl. Anhang 2) aus den Experteninterviews die Bedeutung von innovativen, spielerischen Lernansätzen, um nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch kreativ und interaktiv die Lernmotivation zu fördern.

- **Leistungsorientiertes Arbeiten und Feedback:** Einige der kommunalen Praxispartner haben bereits damit begonnen, leistungsorientiertes Arbei-



Abbildung 16: Themenbereiche und Handlungsfelder aus der Auswertung der Workshops und Fragebögen

ten durch regelmäßiges Feedback von Führungskräften zu fördern. Allerdings ist dies noch nicht flächendeckend der Fall. Bemerkenswert ist, dass eine – übergreifende bzw. einheitliche – Definition von Leistung (z.B. anhand der real-erfolgten Aufgabenerledigung oder auf Basis des erzielten Nutzens) nicht konsistent in den Organisationen vorhanden ist.

- **Selbstständige Auswahl von Fortbildung:** Während einige Praxispartner ihre Mitarbeitenden ermutigen, eigenständig Fortbildungen zu wählen, bleibt dies oft auf individuelle Initiativen beschränkt. Fachspezifische Weiterbildung wird zwar unterstützt, jedoch ist die Förderung der persönlichen Entwicklung weniger verbreitet (siehe hierzu auch weiter unten die Beurteilung des Lernreifegrades „Personal Mastery“ und Abb. 17).
- **Institutionalisierte Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten:** Es gibt Angebote für regelmäßige Schulungen, doch die Ergebnisse der Workshops und Fragebogenauswertungen zeigen, dass diese oft entweder begrenzt oder sehr spezifisch sind, was bei einigen Mitarbeitenden zu Unzufriedenheit führt.

Führung und Unternehmenskultur

In den Workshops wurde deutlich, dass moderne Führungsqualitäten und eine offene Fehlerkultur entscheidend sind, um eine Umgebung, eine Kultur und ein reales Klima des Lernens zu schaffen. Ein offener Umgang mit Fehlern, wie im Interview mit Andreas Thürmer diskutiert (vgl. Anhang 1), kann die Transformation hin zu einer Lernenden Organisation erheblich erleichtern, indem eine Kultur aktives Experimentieren und resultierende Innovationen nicht nur zulässt, sondern gezielt fördern kann. Hierzu zeigen die semi-quantitativen Ergebnisse der Auswertung des LEARN-Fragebogens, die eine signifikante Varianz in der psychologischen Sicherheit enthalten (vgl. Abb. 18), wichtige Potentiale auf.

- **Förderung moderner Führungsqualitäten:** Auswahl und Förderung von Führungskräften basieren zunehmend auf einem modernen und innovativen Führungsstil, jedoch ist dieser Prozess noch nicht in allen Bereichen umgesetzt beziehungsweise wurde das Potential bislang nicht überall erkannt.

- **Fehlerkultur und Innovationsfreundlichkeit:** Trotz der Bemühungen, eine positive Fehlerkultur zu etablieren, berichten einige der Praxispartner, dass Fehler in manchen Abteilungen immer noch zu negativen Resultaten bis hin zu Bestrafungen führen, was dem innovativen Handeln signifikant entgegensteht. Ein konkreter Raum für sicheres Lernen durch Experimente fehlt weitgehend. Hier besteht die Möglichkeit, über die Dimension der „Mentalen Modelle“ (vgl. Abb. 17) einen maßgeblichen Beitrag zur Kulturänderung zu bewirken.

- **Feedback und Reflexion:** Feedback wird als wichtig erachtet, jedoch sind die hierfür erforderlichen Prozesse nicht immer vollständig institutionalisiert oder mit effektiven Coaching-Angeboten verknüpft, was die kontinuierliche Entwicklung (individuell und damit in Summe auch organisational) hemmt. Feedback ohne entsprechende Fehlerkultur wird oft als nicht hilfreich wahrgenommen, sondern eher als Eingriff in die Selbstständigkeit. Hierin liegt spezifisch die Kraft des zuvor genannten Deutero-Lernens, bei der die Reflexion über die Art des organisationalen Lernens, des Wissenserwerbs und -speicherns im Vordergrund steht.

Organisationsstruktur und Ressourcenmanagement

Basierend auf den semi-quantitativen Ergebnissen des LEARN-Fragebogens lässt sich schlussfolgern, dass kleinere Kommunen – möglicherweise durch flexiblere Strukturen und kürzere Entscheidungswege – eine agile Lernentwicklung fördern (oder schlichtweg haben, weil sie diese dringend benötigen). Dies steht im Einklang mit den

qualitativen Erkenntnissen, die auf starre Hierarchien und unflexible Karrierewege als Barrieren für organisationales Lernen hinweisen, welche in den Umfragen vermehrt festgestellt wurden, wenn Organisationen eine bestimmte Größe erreichen¹⁶. Solche Strukturen können die Einführung von Lerninitiativen hemmen, wie es Dr. Robert Gerlit im Experteninterview (vgl. Anhang 3) betont, der die Bedeutung von struktureller Anpassungsfähigkeit und kontinuierlichem Lernen hervorhebt.

- **Ressourcen für Lernen und Entwicklung:** Einige Praxispartner stellen gezielt Ressourcen und Zeitfenster für individuelle Fortbildungen zur Verfügung, allerdings mangelt es oft an einer konsistenten Umsetzung in allen Abteilungen. Eine strukturierte Verbesserung der Lernfähigkeit bestimmter Teams oder gar der gesamten Organisation ist nicht als Teil der Strategie erkennbar. Diese Dimension des Team-Lernens stellt entsprechend ein mögliches Bewertungskriterium der Lernzustandsanalyse dar (siehe unten).
- **Starre Strukturen und Herausforderungen im öffentlichen Dienst:** Starre Hierarchien und unflexible Karrierewege werden als große Hindernisse für die Entwicklung zur Lernenden Organisation gesehen. Zwar werden Veränderungen der Karrierewege mehr und mehr diskutiert, diese sind jedoch bisher schwer umzusetzen und stehen oft in Konkurrenz zu etablierten Karrierewegen.

Arbeitsumfeld und Work-Life-Balance

Sowohl die qualitative als auch die semi-quantitative Forschung betonen die Bedeutung eines gesunden Arbeitsumfeldes. Diese Faktoren sind essentiell, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeitende

bereit sind, sich in Lern- und Entwicklungsprozesse einzubringen.

- **Anpassung an moderne Arbeitsweisen:** Themen wie mobiles Arbeiten und auch die sogenannte Work-Life-Balance¹⁷ werden durch New-Work-Initiativen und anderweitige Veränderungen immer wichtiger. Diese werden von allen Praxispartnern bereits gefördert.
- **Teamdynamik und Vertrauen:** Ein positives Arbeitsklima und eine Vertrauensbasis innerhalb der Teams sind in einigen Bereichen gut entwickelt, doch es gibt Raum für Verbesserungen, um effektive Teamarbeit und individuelle Entwicklung weiter zu fördern. Hier haben die Befragungen mit dem LEARN-Fragebogen explizite Unterschiede in der Frage des Einbringens eigener Ideen und dem kritischen Hinterfragen von Ideen anderer aufgezeigt (vgl. Abb. 18).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die als Praxispartner beteiligten Behörden auf ihrem individuellen Weg zu Lernenden Organisationen bereits erste Fortschritte gemacht haben und das Bewusstsein für Veränderungen bei Mitarbeitenden vielfach vorhanden ist.

Das Bewusstsein, dass eine strategische Ausrichtung der vielfältigen Organisationsbereiche auf Lern- und Transformationsfähigkeit eine Schlüsselkomponente für eine zukunftsfähige Verwaltungsorganisation darstellt, war insgesamt bei den Praxispartner:innen erkennbar, allerdings wurde dies noch längst nicht durchgängig als Teil der Gesamtstrategischen Ausrichtung eingestuft.

16 Hierauf wird in der direkt folgenden quantitativen Analyse wie auch in der Diskussion nochmal eingegangen; weitere Aussagen hierzu, welche Größenordnungen welche Resultate liefern, können erst bei einer deutlich umfangreichen Betrachtung erfolgen, siehe hierzu auch den Aspekt „Benchmarks“.

17 Über die Sinnhaftigkeit bzw. Korrektheit des Begriffs „Work-Life-Balance“ kann man sich trefflich streiten und wohl endlos diskutieren: Ist auch die Arbeit Teil des Lebens oder fängt das Leben erst zum Feierabend an? Doch unabhängig von der Betitelung sollte klar sein, dass damit eine gesunde Ausgewogenheit und Balance gemeint ist.

Konsistente Anstrengungen sind nach wie vor jedoch in allen vier genannten Bereichen notwendig, um die erforderlichen Transformationsprozesse effektiv und für alle Beteiligten spürbar voranzutreiben und damit durchgängig Wirkung sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb bei Bürgerinnen und Bürgern, bei Unternehmen wie auch anderen Behörden zu erzielen.

Quantitative Ergebnisse der Auswertung zum Fragebogen

Die durchgeführten Workshops und die Auswertung der insgesamt neun ausgefüllten LEARN-Fragebögen haben vielschichtige Einsichten in den aktuellen Lernreifeegrad und die organisationalen Lernkulturen der sechs kommunalen Praxispartner:innen geliefert. Die qualitativen Diskussionen und Ergebnisse unterstreichen, wie erfolgskritisch kulturelle Faktoren für die Entwicklung zu einer ebenso lernbereiten wie lernfähigen Organisation sind. Diese Erkenntnisse korrelieren stark mit den semi-quantitativen Daten aus den Fragebögen, die zeigen, dass ein erheblicher Handlungsbedarf anerkannt und erste Schritte zur Umsetzung bereits eingeleitet wurden. Zusammenfassend ergibt sich auch aus der formativen sowie summativen Analyse der Fragebögen folgendes Bild:

- 1. Erkannter Handlungsbedarf:** Viele der Organisationen sind sich der Notwendigkeit bewusst, ihre Lernprozesse zu verbessern. Dieses Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels findet sich auch in den qualitativen Ergebnissen, wo kulturelle Anpassungen als grundlegend für den Übergang zu einer Lernenden Organisation angesehen werden. Wie Dr. Robert Gerlit betont, ist „das Lernen zu lernen“ ein entscheidender erster Schritt auf diesem Weg.
- 2. Erste Aktivitäten:** Neben der Erkenntnis des Handlungsbedarfs sind praktische Schritte zur Umsetzung einer Lernenden Organisation unternommen

worden. Dies spiegelt die Erkenntnisse aus den Workshops wider, in denen innovative Lernansätze und die Förderung einer aktiven Lernkultur diskutiert wurden.

- 3. Integration des Lernens:** Dass Lernen als elementarer Bestandteil der Kultur und des täglichen Arbeitens gesehen wird, deutet auf eine fortgeschrittene Implementierungsstufe hin. Diese Integration ist entscheidend, um die Lernreife nachhaltig zu fördern, wie es die Dimension „Personal Mastery“ unterstreicht.
- 4. Fehlendes Bewusstsein:** Der Mangel an Verständnis für die Prinzipien einer Lernenden Organisation bei einigen Mitarbeitenden und Führungskräften zeigt, dass grundlegende Informationsarbeit und strategische Neuausrichtungen erforderlich sind. Diese Beobachtung korreliert mit den Herausforderungen in der Dimension „Mentale Modelle“, die in den semi-quantitativen Daten als schwach ausgeprägt identifiziert wurde (vgl. Abb. 17).

Darin zeigt sich ein breites Spektrum an Entwicklungsstufen, von Verwaltungen am Anfang des Prozesses bis hin zu solchen, die bereits verschiedene Maßnahmen implementiert haben.

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Lern-Reifeegrad kommunaler Verwaltungen in Abhängigkeit von ihrer Größe durch eine Stichprobe mit den sechs kommunalen Praxispartnern analysiert (die insgesamt neun ausgefüllte LEARN-Fragebögen bereitgestellt haben). Die Größe der Kommunen wurde gemäß den Größenklassen der KGSt kategorisiert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass kleinere Kommunen (weniger als 25.000 Einwohner) tendenziell höhere Punktwerte auf der Lern-Reifeegrad-Skala erzielen. So erreichten Kommunen der Größenklasse 6 (10.000 bis 25.000 Einwohner) im Durchschnitt höhere Werte (6,0 Punkte), während größere Kommunen der Größenklasse 2 (200.000 bis 400.000 Einwohner) einen Durchschnitt von 1,2 Punkten aufwiesen.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese Ergebnisse durch weitere Kontextfaktoren beeinflusst werden können, wie beispielsweise die Verfügbarkeit und Nutzung von Bildungsressourcen, die Dichte und Qualität interkommunaler Netzwerke sowie die Prioritätensetzung in Bezug auf Weiterbildung und organisatorische Entwicklung innerhalb der jeweiligen Verwaltungsorganisation. Eine umfassende Analyse unter Berücksichtigung dieser und weiterer Faktoren wäre notwendig, um fundierte Schlussfolgerungen über die Lernfähigkeit und den Reifegrad in Bezug auf die Größenordnung der Kommunen zu ziehen (vgl. Diskussion).

Beurteilung des Lernreifegrades mit den fünf Dimensionen nach Senge

Die Auswertung der fünf Dimensionen (vgl. Abb. 7 und 17) hat gezeigt, dass bestimmte Bereiche wie „Personal Mastery“ gut entwickelt sind, während „Mentale Modelle“ Verbesserungspotenzial aufweisen. Gezielte Maßnahmen wie Schulungen und Workshops können helfen, die Fähigkeiten in schwächer ausgeprägten Bereichen zu stärken und eine umfassendere und bewusst erlebte Lernkultur zu implementieren.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Dimensionen in unterschiedlichem Maße ausgeprägt sind, wobei bestimmte Dimensionen bereits als stärker ausgeprägt wahrgenommen werden als andere. Die Analyse der jeweiligen Ausprägung ermöglicht es, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Lernreife der jeweiligen Verwaltungen abzuleiten. Konkret konnte festgestellt werden, dass die Dimension „Personal Mastery“, die sich auf das individuelle Wachstum und die fachliche Weiterentwicklung der Beschäftigten in der Verwaltung bezieht, vergleichsweise hoch ausgeprägt ist. Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass die Organisation bereits Maßnahmen ergriffen hat, um die persönliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Die Ausprägung der Dimension „Mentale Modelle“ (Mental Models) wurde hingegen als eher schwach eingestuft. Diese Dimension bezieht sich auf das Bewusstsein dafür, dass unser Handeln stets von Annahmen und individueller Voreingenommenheit beeinflusst sein kann, einschließlich Haltungen und Glaubenssätzen, die sich in einer Organisation teils über Jahre hinweg „festgesetzt“ haben.

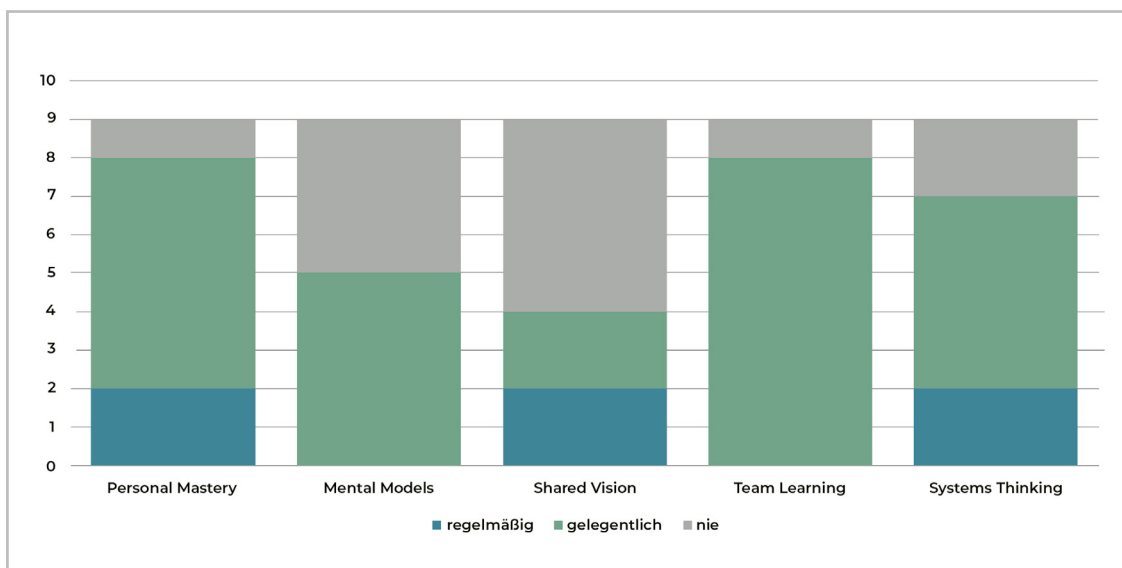


Abbildung 17: Nutzung der fünf Dimensionen nach Senge und ihre relative Häufigkeit in der täglichen Arbeit

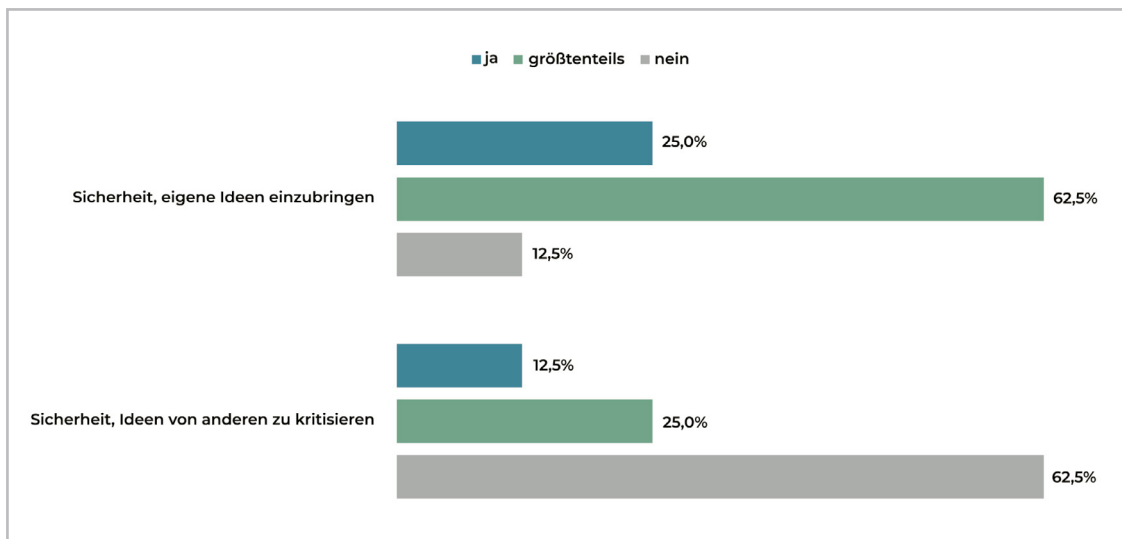


Abbildung 18: Psychologische Sicherheit (nach Edmonson) in Bezug auf zwei Anwendungsbereiche

Beurteilung der Psychologischen Sicherheit

Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz ist für die Entwicklung einer innovativen Transformations- und Lernkultur von entscheidender Bedeutung, insbesondere in einer so traditionell strukturierten Umgebung wie der kommunalen Verwaltung. Psychologische Sicherheit ermöglicht es Mitarbeitenden und Teammitgliedern, eigene und ggf. kontroverse Ideen einzubringen und Risiken einzugehen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. In einer Umgebung, in der Psychologische Sicherheit gering ist, könnten Menschen zögern, innovativ zu sein oder Fehler zuzugeben, wodurch letztendlich die organisatorische Anpassungsfähigkeit und das Lernen gehemmt werden können. Die Befragung der Praxispartner zur Psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) beim Einbringen von Ideen und im kritischen Diskurs zeigt, dass es hier signifikante Unterschiede zu geben scheint.

Mit Abbildung 18 wird deutlich, dass die Befragten in der kommunalen Verwaltung der Einschätzung sind, dass sich die Mitarbeitenden größtenteils sicher fühlen, eigene Ideen vorzubringen und Fragen zu stellen. Allerdings gibt es eine deutliche Zurückhaltung, wenn es darum geht, die Ideen anderer zu kritisieren. Diese Diskrepanz könnte darauf hindeuten, dass

Mitarbeitende zwar offen für persönliche Weiterentwicklung und Innovation sind, aber das Aussprechen von konstruktivem Feedback und einen kritischen Diskurs möglicherweise als riskant empfinden. Dies kann auf eine Kultur hindeuten, die individuelle Initiative zwar fördert, jedoch nicht unbedingt eine Atmosphäre bietet, in der kritische Reflexion und offener Austausch über Verbesserungspotenziale üblich sind oder gefördert werden. Ein derart kontroverser Diskurs, durch den sich Ideen gegenseitig befruchten und weiterentwickelt werden können, ist somit nicht oder nicht durchgängig gegeben. Das Ergebnis lässt auch darauf schließen, dass Probleme und Abweichungen, die zu Kritik führen könnten, nicht transparent und leicht erkennbar sind.

Für die kommunale Verwaltung bedeutet dies, dass Maßnahmen ergriffen werden können, um eine Kultur zu schaffen, in der Fehler und Feedback als Lernchancen verstanden werden. Dies könnte durch Trainings zur Förderung von Kommunikationsfähigkeiten, durch die Einführung von regelmäßigen Feedback-Schleifen oder durch die Schaffung von sicheren Räumen für Diskussion und kritischen Austausch erreicht werden. Solche Bemühungen könnten dazu beitragen, die Psychologische Sicherheit zu erhöhen und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Innovation und kontinuierliche Verbesserung gedeihen können. Wäh-

rend die Führung auf allen Ebenen hier eine wichtige Vorbildfunktion hat, kann Psychologische Sicherheit jedoch auch unabhängig davon durch eine bilaterale Vereinbarung im Team entstehen.

Ein erstes Fazit

Bereits die Ergebnisse der Stichprobe unserer Studie verdeutlichen, dass die Transformation zu einer Lernenden Organisation eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit kulturellen, strukturellen und strategischen Aspekten erfordert. Wie auch die Workshops und Interviews zeigen, sind Anpassungen in der Führungskultur, in der Fehlerkultur und in den institutionellen Lernpraktiken entscheidend, um den Lernreifeegrad zu erhöhen und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Bestimmte Teilaspekte der qualitativen und quantitativen Auswertung werden direkt im Anschluss in der Diskussion noch spezifisch betrachtet und teils auch kritisch hinterfragt. Darüber hinaus folgen später auch konkrete Handlungsempfehlungen.

Diskussion und Reflexion: Erkenntnisse hinsichtlich der aufgeworfenen Fragen

Mit dieser Kurzstudie (die den Begriff „kurz“ definitiv ausreizt) haben wir womöglich einige Hinweise und Antworten gegeben, die lernwilligen, lernfreudigen und lernfähigen Kommunen (und gern auch weiteren Verwaltungen) Anregungen zum Denken und Handeln geben. Wahrscheinlich sind jedoch – und das ist durchaus Ziel dieser Studie – noch ganz viele weitere Fragen entstanden. Und das ist gut so! Denn das ist eine wertvolle Grundlage zum Lernen. Ziel der folgenden Diskussion ist es, einen Blick auf die übergeordneten Fragen und die – quantitativen und qualitativen – Ergebnisse dieser Studie zu richten. Zudem dient diese Diskussion der Reflexion des Vorgehens dieser Studie. Dabei wird auch betrachtet, wie zum zugrundeliegenden Thema „Lernende Organisation“ weitere Erkenntnisse erlangt werden könnten, um zusätzlichen Nutzen für die Verwaltung (und darüber ebenso für die Gesellschaft) zu stiften. Verschiedene konkrete Handlungsempfehlungen werden nachfolgend in einem gesonderten Kapitel abgeleitet.

Die gewonnenen Ergebnisse dieser Studie erstrecken sich vom besseren Verständnis über den Status quo der kommunalen öffentlichen Verwaltung im Umgang mit Lernen (in Form von Stichproben durch die Praxispartner:innen) bis hin zu realistischen und gleichzeitig überzeugenden, weil wirkungsvollen Ansätzen der praktischen Umsetzung. Nach wie vor sehen wir die **kommunale Selbstverwaltung** als wichtigen Hebel, damit insbesondere Kommunen die richtigen Schritte hin zu einer Lernenden Organisation (zumindest zu Teilen) deutlich „leichter“ (selbstbestimmt) vollziehen können.

Den Bedarf des Lernens (und die Fähigkeit, das Lernen zu lernen) wiederum erachten wir auch auf Bundes- und Landesebene für ebenso groß, jedoch erscheint dort das

„systemische Konstrukt“, in das die entsprechenden Behörden eingebunden sind, als komplexer, Veränderungen sind dort vermutlich weniger einfach. Trotzdem sollten die Erkenntnisse dieser Kurzstudie ebenfalls auf Bundes- und Landesebene von Interesse und Relevanz sein. Auch dort können die Prinzipien des Kaizens und die Ansätze zur Lernenden Organisation wertvolle Impulse für die kontinuierliche Verbesserung und Anpassungsfähigkeit darstellen. Es ist entscheidend, dass auch diese Ebenen sich dem Lernen und der Selbstreflexion öffnen, um langfristig effizienter und effektiver arbeiten zu können. Die Bereitschaft und Fähigkeit, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln, bleiben Schlüsselfaktoren für den Erfolg und die Innovationsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen auf allen Ebenen.

Aussagekraft und Umfang von Betrachtungen zu Kernfaktoren erfolgreichen Lernens

Die herausgearbeiteten Ergebnisse aus den Workshops mit den Praxispartner:innen, deren Rückmeldungen zum LEARN-Fragebogen wie auch aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten zeigen, dass erfolgreiche Lernprozesse durch klare Visionen, ein unterstützendes Lernumfeld, effektive Kommunikation und die Integration von Feedbackmechanismen gefördert werden. Insbesondere die Förderung einer offenen Fehlerkultur und die gezielte Weiterentwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen sind entscheidend. Daher bietet diese Studie für kommunale Verwaltungen Ansätze zum Schaffen einer lernförderlichen Umgebung, die nicht nur die Effizienz und Effektivität ihrer Prozesse verbessert, sondern darüber im Endeffekt

auch das Vertrauen und die Zufriedenheit der Bürger:innen erhöht.

Die Rückläufe aus den großen Kommunen haben gezeigt, dass es bei einer (zu) großen Grundmenge beziehungsweise Vielfalt von Unterorganisationen und -gruppen weniger allgemeingültige Aussagen zu den Fragestellungen des LEARN-Fragebogens gibt. Eine klare, für wirkungsvolle Erkenntnisse und sich anschließende Aktivitäten hilfreiche Aussage kann daher möglicherweise eher bzw. konkreter getroffen werden, wenn Subbereiche sich der LEARN-Analyse unterziehen und die enthaltenen Untersuchungspunkte stattdessen je Organisationseinheit betrachtet werden.

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer Stichprobe, die mit den sechs Praxispartnern durchgeführt wurde. Deren Aussagen insbesondere zum LEARN-Fragebogen lassen sich natürlich nicht auf sämtliche 11.000 Kommunen verallgemeinern. Jedoch ist es durch die Verschiedenartigkeit mindestens bzgl. der Größe schon gelungen, grundsätzliche Erkenntnisse zu gewinnen. Daher könnte es eine Option für eine bessere Datenbasis sein, eine (ggf. komprimierte) Version dieser Statusanalyse in einem deutlich größeren Messfeld durchzuführen. Ebenso könnte solch eine Analyse auch auf Landes- und Bundesebene ausgeweitet werden.

Benchmarking

Benchmarking, also der quantitative Vergleich mit anderen teilnehmenden Kommunen, eröffnet mehrere Perspektiven: Im Sinne einer Lernenden Organisation liegt es natürlich nahe, hier aus der vergleichenden Betrachtung positive Impulse und Ideen für Themengebiete zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation zu ziehen. So könnte eine teilnehmende Kommune aus dem (anonymisierten) Benchmarking ersehen, wie ihr eigenes Umfrageergebnis im Vergleich zu den Ergebnissen anderer Kommunen abschneidet. Dies würde einer teilnehmenden Kommune ungleich mehr Anhaltspunkte über Entwicklungsfelder oder vorhandene überdurchschnittliche Aspekte

liefern als eine bloße numerische Bewertung ohne Informationen über die Einordnung im Vergleich zu anderen Kommunen.

Gleichzeitig sind kompetitive Gedanken an dieser Stelle wenig hilfreich, da sie oft zu einer Verzerrung der Umfragewerte führen, bei der man womöglich „um jeden Preis“ gut abschneiden will. Ein verzerrtes Ergebnis hilft jedoch weder bei der Identifikation von Handlungsfeldern, noch liefert es eine Aussage über die tatsächliche Verteilung im Teilnehmendenkreis. Ziel darf es also explizit nicht sein, einen „Sieger“ zu küren, sondern die teilnehmenden Kommunen bei der Einordnung ihrer aktuellen Arbeitsweise und beim Auffinden neuer Potenziale zu unterstützen: Wo sind wir schon gut? Wo könnten wir aufholen und welche Impulse können wir dabei aufgreifen?

Unsere Studie stellt daher einen ersten Prototyp dar und bietet einen Beitrag zur Entwicklung eines Benchmarking-Frameworks für kommunale Verwaltungen. Durch die Etablierung solcher Benchmark-Daten können zukünftige Untersuchungen und Vergleiche zwischen verschiedenen Verwaltungen ermöglicht werden, um bewährte Praktiken zu identifizieren und die Lernfähigkeit auf organisationaler Ebene weiter zu fördern.

Neue Rollen? Jetzt auch ein/e CLO?

Braucht es eine/n Chief Learning Officer? Oder ein „Learning Office“? Oder ist nicht (eigentlich) Einjeder und Einjede in jedem Bereich in jeglicher Organisation tagtäglich für persönliche und gemeinschaftliche Lernen und Besserwerden zuständig?

Mit der Rolle eines CDO als Chief Digital Officer (w/m/digital) könnte sehr viel gute Bewegung in die Digitalisierung deutscher Amtsstuben kommen. Die Chance ist vorhanden, dass CDOs viel bewegen. Gleichzeitig ist das Risiko vorhanden, dass diese CDOs auf kommunaler wie Landes- und Bundesebene mit „einfach allem“ überfrachtet werden, das „irgendwie“ mit

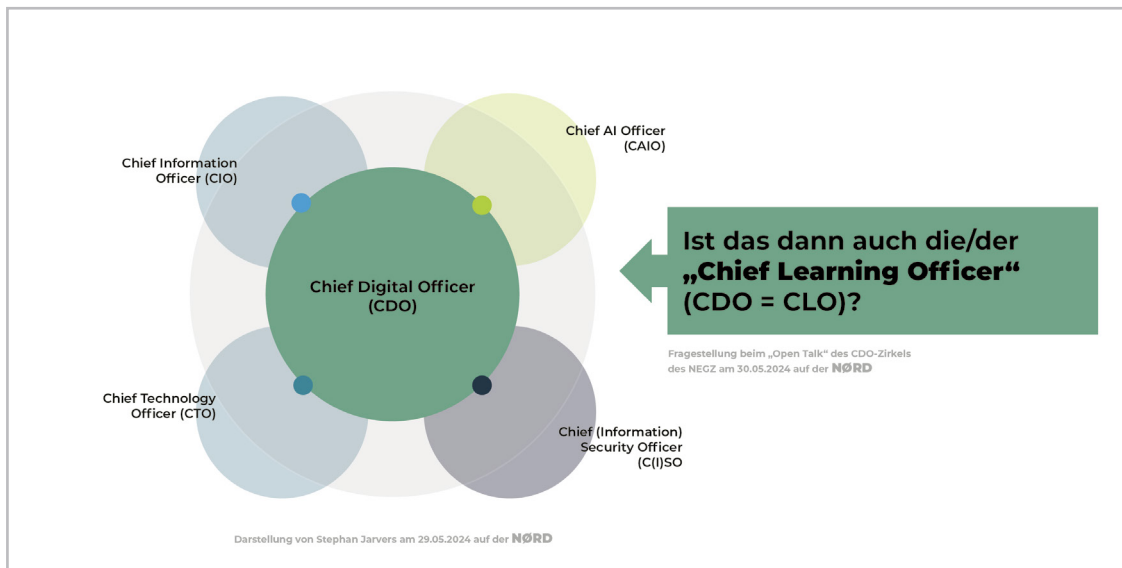


Abbildung 19: Braucht es eine/n CLO? Fragestellung am 30.05.2024 im „Open Talk“ der NØRD

digitalen Dingen zu tun hat. Ähnlich wie bei den Z-Abteilungen, die als zentrale Dienststellen häufig vieles, was „von irgendwem gemacht“ werden sollte, auf den Schreibtisch bekommen, droht eine Gefahr der Überlast, wie sie das in Abbildung 4 dargestellte 3M-Prinzip jedoch zu vermeiden sucht. Umso mehr lohnt es sich, über das erforderliche Lernen zu sprechen.

Wer koordiniert das organisationale Lernen? Wer bestimmt und definiert, was wann von wem auf welche Weise gelernt wird? Dazu hat diese Studie verschiedene Betrachtungswinkel aufgezeigt und gibt später noch Handlungsempfehlungen – doch auf wessen Schreibtisch landen sie? Wer steuert – ebenso strategisch wie operativ-pragmatisch – die Dinge, die das Lernen umfassen sollte? Die Z-Abteilung? Der Personalbereich? Die oberste Behördenleitung? Oder braucht es womöglich einen oder eine CLO, wie es Abbildung 19 ergebnisoffen hinterfragt?

Der via Anhang 5 verfügbare LEARN-Fragebogen zeigt schon in dieser Betaversion 0.9, dass das Lernen einer Organisation nicht eine einzige „Anlaufstelle“ hat, sondern (nur) durch einen bestmöglich orchestrierten Zusammenschluss weitgehend aller Bereiche funktioniert.

Ein Ansatz kann daher sein, mit Hilfe des LEARN-Fragebogens zu evaluieren, wen (als Person, als Rolle, als Bereich/Gruppe/Team/Projekt) man innerhalb der Organisation zwecks besseren Lernens strategisch-koordinierend involvieren sollte. Und es empfiehlt sich, konkrete Ziele zu definieren, die mit dem Lernen verknüpft sind. Ob die Koordination der Umsetzung, deren Steuerung und Wirkungsmessung dann bei einer neuen CLO-Rolle liegen oder anderweitig erfolgen, kann die jeweilige Organisation individuell festlegen. Dabei kann es helfen, zumindest über solch eine Rolle (als Individuum oder beispielsweise als „CLO-Office“) intensiv nachzudenken und entsprechende Aufgaben und Verantwortungen klug zu verteilen.

Spezifische Betrachtungen: Weitere Fragen?

Wir haben definitiv nicht alle Fragen gestellt, die man zum extrem breiten Themenkomplex der Studie hätte stellen können. Den LEARN-Fragebogen (Anhang 5) haben wir bewusst „Betaversion 0.9“ benannt. Wie die vorangegangenen Diskussionsthemen zeigen, können und sollten noch weitere Inhalte, Perspektiven und Themenfelder in eine überarbeitete und detailliertere Version

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

Viele dieser Themenbereiche werden in der Studie besprochen und sind auch als Fragen zur Selbsteinschätzung im Learning-Readiness-Self-Check (Betaversion 0.9) enthalten.

Abbildung 20: Vielfältige Dimensionen und Themen, die womöglich nie abschließend „fertig“ oder „perfekt“ sind

eines solchen Fragebogen als zukünftige Versionen 1.0 aufgenommen werden¹⁸.

Detaillierte Betrachtungen zu den spezifischen Teilaspekten, die wir in den Workshops und im LEARN-Fragebogen teils nur angerissen haben, bieten sich auf Basis dieser vorliegenden Studie zur Analyse weiterer Potenziale an (vgl. Abb. 20). Bestimmte Teilaspekte, die im LEARN-Fragebogen enthalten sind und in den Workshops zumindest teilweise diskutiert wurden, wie beispielsweise die Chancen und auch Risiken von Künstlicher Intelligenz im Kontext von Lernenden Organisationen oder auch Gamification als potenzieller Anreizfaktor und gleichermaßen gute User Experience für eine bessere Nutzung von Lernangeboten, können spezifisch noch detaillierter betrachtet werden.

¹⁸ Über diese Version 0.9 hinaus werden die Autor:innen dieser Studie den LEARN-Fragebogen weiterentwickeln.

Handlungsempfehlungen

In der Diskussion wurde bereits dargestellt, dass die sowohl qualitativen als auch quantitativen Ergebnisse der Arbeit mit den sechs kommunalen Praxispartnern keine Basis sind, aus der heraus übergreifend-verallgemeinernde Ableitungen möglich sind. Bei 11.000 Kommunen ist eine Stichprobe dieser Größenordnung natürlich lediglich genau dies: eine Stichprobe. Nichtsdestotrotz erlauben wir uns, im Folgenden aus den vorliegenden Ergebnissen, über die Stichprobe hinausgehenden Untersuchungen, Beobachtungen und Literaturquellen einige Empfehlungen abzuleiten, die für kommunale Verwaltungsorganisation ebenso wertvoll wie auch für Behörden auf Landes- oder Bundesebene sein sollten.

Grundlagen schaffen, damit Kultur wachsen und gedeihen kann

Die Dimension „Mentale Modelle“ (Mental Models) bezieht sich auf das Bewusstsein dafür, dass unser Handeln stets von Annahmen und individueller Voreingenommenheit beeinflusst sein kann, einschließlich resultierender Handlungen, Haltungen und Glaubenssätze. Die quantitative Analyse dieser Dimension zeigt, dass deren Ausprägung zum Wohle einer Lernenden Organisation als eher gering eingestuft wird. Angesichts dieser schwachen Ausprägung sind gezielte Interventionen erforderlich, um die Fähigkeiten in diesem Bereich zu stärken – wodurch überhaupt erst wichtige Grundlagen hinsichtlich Haltung und Verhalten in der gesamten Organisation geschaffen werden. Wie schon in den wissenschaftlichen Grundlagen dargestellt, können sich in diesem Bereich sowohl hinderliche, einschränkende Glaubenssätze (sog. Beliefs) verbergen, die das Lernen bremsen oder gar verhindern, sowie zahlreiche Potenziale,

die durch eine Bewusstseinsänderung (sog. Reframing) zum Tragen kommen, mentale Bremsen und Blockaden lösen und dadurch vorhandene Talente und Stärken der Mitarbeitenden fördern.

Mögliche Maßnahmen könnten die Einführung von Schulungsprogrammen und Workshops zur Förderung eines bewussten Umgangs mit persönlichen Annahmen und Vorurteilen umfassen – mindestens auf Führungsebene, idealerweise auch für sämtliche Beschäftigte. Darüber hinaus können regelmäßige team- und bereichsübergreifende Reflexionsübungen¹⁹ eingeführt werden, um Mitarbeitende dazu zu ermutigen, ihre eigenen mentalen Modelle (Glaubenssätze, Annahmen etc.) im Arbeitskontext zu hinterfragen, alternative Perspektiven zu erkunden und neue, gemeinsame Modelle (Erwartungen und Haltungen als Grundlage von Handlungen) zu etablieren. Das Erschaffen eines unterstützenden Umfelds, in dem offener Dialog und Feedback gefördert werden, kann ebenfalls dazu beitragen, das Bewusstsein für die Bedeutung mentaler Modelle zu erhöhen und die Lernfähigkeit der Organisation dadurch insgesamt zu verbessern. Während die Schaffung einer unterstützenden Kultur ein Fundament für das Wachstum bildet, spielt die Psychologische Sicherheit eine ebenso zentrale Rolle bei der Förderung einer Lernenden Organisation. Daher betrachten wir im nächsten Abschnitt die Bedeutung der Psychologischen Sicherheit im Detail.

Psychologische Sicherheit gewährleisten

Sowohl in den wissenschaftlichen Grundlagen als auch in der Auswertung der Workshops und Befragungen wurde die für das Lernen elementare Bedeutung der

19 Hierfür können sogenannte Retrospektiven, die evtl. aus agilen Methoden bekannt sind, auch auf übergreifender Ebene (also nicht nur in Projekten) genutzt werden, um die Art und Weise des gemeinsamen Arbeitens und Lernens zu betrachten und zu verbessern. Dabei geht es – in bewusster Abgrenzung zu Reviews, bei denen man über erzielte Ergebnisse spricht – um die Fähigkeit, miteinander zu agieren.

Psychologischen Sicherheit²⁰ mehrfach thematisiert. Diese Sichtweise und das damit einhergehende Verständnis für die tagtägliche Umsetzung resp. Bereitstellung dieser wahrgenommenen Sicherheit sollten sich Verwaltungsorganisationen und die damit arbeitenden Personen (Führungskräfte, Personalbereiche etc.) vor Augen führen und Rahmenbedingungen schaffen, den Mitarbeitenden die Chance zu geben, in einem angstfreien Raum zu lernen und dabei auch einen eigenen und jeweils kontrollierbaren Gestaltungsspielraum zu haben. Das heißt, Möglichkeiten in Form von Lern- und Experimentierbereichen zu schaffen und zu etablieren, in denen Mitarbeiter:innen explizit auch scheitern können und dürfen. Um dann aus gemachten Fehlern zu lernen und ähnliche, zukünftige Situationen besser zu meistern.

Diese Überzeugung ist fundamental für eine Lernkultur, denn ohne Psychologische Sicherheit sind Mitarbeitende weniger geneigt, neue Ideen zu äußern oder innovative Wege zu gehen. Um dies zu unterstützen, ist die Kompetenzanalyse und Entwicklung der Führungskräfte ebenso entscheidend. Im nächsten Abschnitt widmen wir uns daher der Analyse der notwendigen Kompetenzen und der Rolle der Führungskräfte in diesem Prozess.

Ein sicheres Lernumfeld ist die Basis, doch um eine nachhaltige Lernkultur zu etablieren, sollten auch die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden systematisch analysiert und weiterentwickelt werden. Der folgende Abschnitt beleuchtet entsprechend, wie eine gezielte Kompetenzanalyse und die Entwicklung von Führungskräften zur Stärkung der Lernkultur beitragen können.

Kompetenz analysieren und schärfen, Führungskräfte entwickeln

Für die Implementierung und Etablierung einer Lernenden Organisation ist es essentiell, greifbare und sichtbare Methoden und Instrumente einer Personal- und Organisationskultur einzuführen, die zum Lernen einladen – bspw. Lernstrategien zum Aufbau von Fertig- und Fähigkeiten. Dazu gehört es ebenfalls zu analysieren, welche Kompetenzen und Fähigkeiten in den nächsten Jahren für die Organisation auch bezüglich der Einführung neuer Technologien relevant werden und wie die Behörde dafür sorgen kann, dass die Mitarbeitenden genau in diesen Bereichen schon frühzeitig kompetent und befähigt werden.

Dafür steht typischerweise die Personalabteilung in Kooperation mit den verantwortlichen Stabsstellen²¹ in der Pflicht, den Abgleich zwischen derzeit vorhandenem und zukünftig benötigten Fähigkeiten zu analysieren. Eine gezielte Analyse, wo die derzeitige Belegschaft aktuell steht, und darauf aufbauend zu antizipieren, welche Fähig- und Fertigkeiten noch auszubilden sind, beschreibt den zweiten Schritt der Ist-Soll-Analyse. Auf Basis dieser Analyse obliegt es ihnen auch schon jetzt als vorausschauende Gestaltungsaufgabe, eine zukunftsfähige und auf die individuellen Mitarbeitenden abgestimmte Lernstrategie aufzusetzen. Hinsichtlich des Individuallevels spielen gut ausgebildete, innovative und mutige Führungskräfte eine tragende Rolle bei der nachhaltigen Etablierung einer ganzheitlichen Lernkultur, in der Ausprobieren, Scheitern und aus Fehlern zu lernen oberstes Gut ist. Dabei gilt es, eine mancherorts vorhandene ‚Führungslücke‘ zu schließen (vgl. Vogel et al., 2014): Die Schaffung von Lernfeldern und Experimentierräumen durch Führungskräfte ist essentiell, um

20 Psychologische Sicherheit beschreibt die individuelle Überzeugung eines Menschen, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Edmondson, 1999). In der Arbeitswelt hat ein:e Mitarbeiter:in die Überzeugung, dass sie/er bspw. innovative, unkonventionelle Vorschläge und Ideen einbringen, einen Konflikt austragen, eine Meinung hinterfragen bzw. kritisieren sowie Fehler machen kann, ohne negative Konsequenzen erwarten zu müssen.

21 Hierzu können auch Chief Digital Officers resp. CDO-Offices und anderweitige, ggf. Behörden-individuelle Rollen und Abteilungen gehören; vgl. den Abschnitt „Neue Rollen?“ und die Frage nach „Chief Learning Officers“. Dazu gehört an dieser Stelle auch die grundsätzliche Frage (und Klärung) der Verantwortlichkeit, um Lernprozesse zu initiieren und zu steuern.

Mitarbeitende zu neuen Lösungswegen zu befähigen. Denn sie haben die Aufgabe, ihre Mitarbeitenden in die Selbstverantwortlichkeit zu bringen, Aufgaben selbstständig zu durchdenken, den effizientesten und effektivsten Lösungsweg zu finden und den eigenen Arbeitsablauf selbstbestimmt zu gestalten. Dazu braucht es neben Lernfeldern auch Zugang zu gewünschten Informationen, also adäquate Transparenz, sowie eine intensivierete Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft.

Coaching und Empowerment

Die Begriffe Empowerment und Coaching und deren reale Anwendung sind in tradierten, hierarchisch geprägten Organisationen mit entsprechenden Führungsstilen oft nicht enthalten. Statt als Chef oder Chefin also pedantisch vorzugeben, wie Anforderungen durchgeführt werden sollten und dies kleinteilig durch Mikromanagement zu kontrollieren, sollte, mit Blick auf die beiden Dimensionen Coaching & Empowerment, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter so gecoacht werden, dass sie/er selbstständig eine Aufgabe abschließen und dabei bestenfalls eigenen Ideen folgen darf. Gerade mit Blick auf das Erlernen neuer Fähigkeiten durch Coaching resp. Mentoring der Führungskraft oder auch durch Fortbildungen, Trainings und Workshops, ist die Führungskraft dafür verantwortlich, ein Teamklima der Psychologischen Sicherheit zu schaffen, in der sich Mitarbeitende als „Novizen“ – und eben noch nicht als Experten – der erlernten Fähigkeiten trauen, diese auch on-the-job auszuprobieren. Die Führungskraft kann hier motivierend ermutigen. Gleichzeitig kann sie Rahmenbedingungen schaffen, um Erlerntes auch anwenden zu können, damit ein Lerntransfer zwischen Workshop und tatsächlicher Arbeit gelingt. Langfristig sollten die Mitarbeitenden mit Hilfe eines ermächtigenden und coachenden Führungsstils lernen, eigenständig Prozesse zu steuern. Empowerte Mitarbeitende erfahren Kompetenz, Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit

(Spreitzer, 1995). Um dies zu erreichen, sollte eine Führungskraft nicht nur befähigen, sondern ihre Mitarbeiter:innen bemächtigen, eigenständig zu agieren. Und das wiederum schlägt sich in Kennzahlen nieder: Denn Empowerment korreliert nicht nur mit den weichen Faktoren wie bspw. Arbeitszufriedenheit, Engagement, Produktivität und psychische Gesundheit, sondern hat darüber hinaus auch Auswirkungen auf harte KPIs wie bspw. Mitarbeiterbindung, denen wiederum Kosten bei Kündigungen (u.a. durch resultierendes Active Sourcing, Recruiting und Onboarding), Kosten durch sinkende Produktivität und ebenfalls Kosten aufgrund krankheitsbedingter Fehltag gegenüberstehen (vgl. Spreitzer, 1995). In Zeiten des Fachkräftemangels ist dies also von hoher Bedeutung.

Für Führungskräfte heißt es daher, Empowerment aktiv anzuwenden, Verantwortung abzugeben, Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu legen und Fehler zuzulassen bzw. diese als Weg zum Lernen und zur Verbesserung zu bewerten. Oft ist dies nicht einfach möglich und erfordert von den Führungskräften, Raum und Gelegenheiten für diese Lernprozesse gezielt zu schaffen, ohne dass durch Fehler von Mitarbeitenden Probleme für die eigene oder andere Organisationen oder Individuen entstehen. Während in ehemals bewährten Führungsstilen häufig noch Macht und Kontrolle im Vordergrund standen, sollten Führungskräfte innerhalb einer Lernenden Organisation stattdessen also ihre Mitarbeitenden ermächtigen, sie schrittweise an mehr Verantwortungsübernahme heranzuführen und deren Selbstständigkeit bei der Durchführung autonomer Entscheidungsfindung begleiten. Hierbei können beispielsweise agile Lernzyklen, in welchen Lernziele Schritt für Schritt (iterativ) umgesetzt werden, den Prozess zum Auf- und Ausbau neuer Fähigkeiten erleichtern. Auch das Einsetzen der Methode „Objectives and Key Results (OKRs)“ kann eine Führungskraft dabei unterstützen, nach definierten, messbaren Zielen und mit Ergebnisorientierung zu führen. Diese Ziele und Ergebnisse können dann auch ganz direkt mit individuellem oder umfassendem (als Gruppe, Team) Lernen verbunden werden.

In vielen Bereichen der Verwaltung stellt solch ein Empowerment-Vorgehen die Notwendigkeit für ein anspruchsvolles Umlernen dar und sollte durch Entwicklungsmaßnahmen, Trainings sowie individuelles Coaching für Führungskräfte vorbereitet und unterstützt werden. Denn die Führungspositionen nimmt hierbei eine Schlüsselposition ein: Nach einer McKinsey-Studie (Bérubé et al., 2022) ist die Führungskraft nach wie vor einer der Top-3-Gründe für Kündigungen in deutschen Organisationen und Behörden. Das ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass auch heute noch die meisten Führungskräfte aufgrund ihrer Betriebszugehörigkeit, ihres Alters und ihrer rein fachlichen Kompetenz in eine Führungsrolle befördert werden. Hierbei wird die Fähigkeit und potenzielle Erfahrung zu führen oft nicht berücksichtigt. Die gute Nachricht: Führen kann durch vorab genannte Maßnahmen gelernt und gefördert werden! Und auch hierbei helfen in der Kultur verankerte Führungsleitlinien sowie Führungsprinzipien, die auf Lernen und Weiterentwicklung abzielen, dass ein gemeinsames lernförderndes Führungsverständnis entsteht und entsprechende Verhaltensweisen wie Coaching und Ermächtigung auch durch die Führungskräfte gezeigt und für alle Mitarbeitenden in der Organisation ersichtlich werden. Als weitere Handlungsempfehlung könnte das Führen nach entsprechenden Prinzipien auch einen Faktor für Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften darstellen.

Um Coaching und Empowerment als zentrale Elemente einer lernenden Organisation nachhaltig zu verankern, bedarf es mutiger Führung. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, wie eine skalierte Lernzukunft durch innovative Führungsansätze unterstützt wird.

Mutige Führung in die skalierte Lernzukunft gewährleisten

Die in Abbildung 21 dargestellte Skalierung der Lernfähigkeit als Organisation kann auch dadurch erreicht werden, dass zunächst einzelne Organisationseinheiten analysiert, dortige Handlungsbereiche identifiziert sowie priorisiert werden und danach mit den fünf Schritten am Aufbau und der Etablierung einer bereichsspezifischen Lernkultur gearbeitet wird. Wählt man solch ein Vorgehen mittels einer oder mehrerer „Communities of Practice and Learning“, sollte berücksichtigt werden, dass Lernerfahrungen, Führungsverhalten und erforderliche Rahmenbedingungen je Bereich/Organisationseinheit unterschiedlich ausgeprägt sein können, so dass sich spezifische Erfahrungen und Erfolgsfaktoren von einem einzelnen Teil der Organisation nicht stets 1:1 auf die Gesamtheit übertragen und skalieren lassen. Allerdings kann solch ein Vorgehen wertvoll sein, um erste Lernerfahrungen auf dem Weg hin zur Lernenden

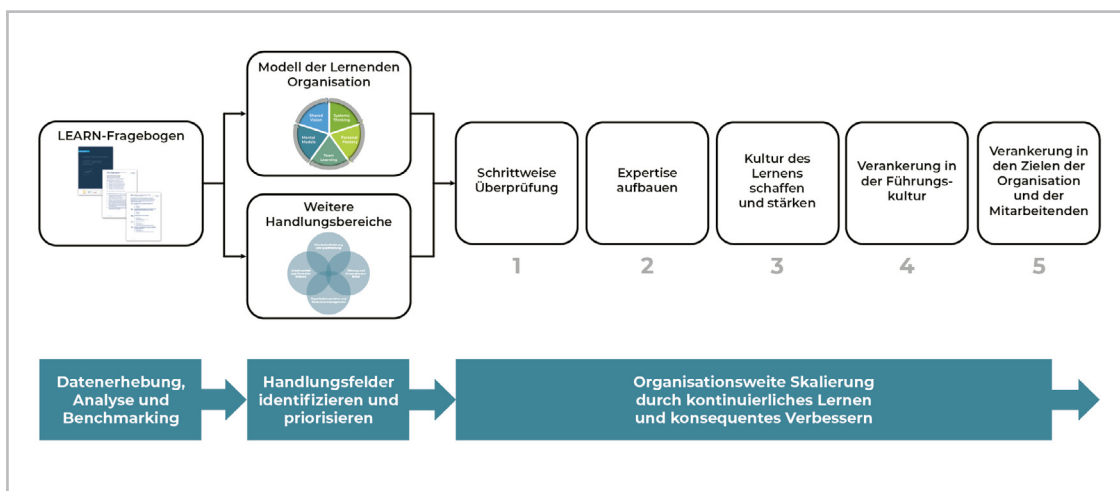


Abbildung 21: Modell einer skalierbaren Lernzukunft als Organisation

Organisation zu machen und innerhalb eines Bereichs zuerst zu lernen, bevor man die Transformation der gesamten Verwaltungsorganisation angeht.

Hierbei gilt es, das vorab beschriebene „Systems Thinking“ zu berücksichtigen, dass sich also Veränderungen in einem Bereich auf andere Einheiten auswirken können und vielfältigen Einfluss haben können. Dieses systemische Verständnis sollte genutzt werden, um darüber auch Synergieeffekte zu finden und zu nutzen. Dabei ist es die Idee, die Haltung zu bestärken, dass Fehler als Lernchance, Feedback als Verstärkung erfolgreichen Handelns und Konflikte unausweichlich als Transformation hinein in einen neuen Zustand zu betrachten sind. Die Übernahme dieser Denkweise ist dabei unumgänglich, um eine Lernkultur allumfassend und ganzheitlich einzuführen. Und auch hierbei haben Führungskräfte eine Schlüsselrolle zur Verstetigung einer Lernkultur durch die Implementierung entsprechender Maßnahmen (Coaching, Workshops etc.), ebenso durch eine Vorbildfunktion, die immanente Inspiration bietet und die explizite Erlaubnis zum eigenständigen Denken. Erst mit empowerten, bemächtigten Mitarbeitenden kann eine Lernende Organisation sich (weiter-)entwickeln und sich erfolgreich den VUKA- und BANI-Anforderungen durch Innovation und Zukunftsfähigkeit stellen. Maßgeblich bei der Einführung einer Lernkultur in der Behörde ist in jedem Fall (team- und bereichsspezifisch oder ganzheitlich für die gesamte Organisation) ein prozessbegleitendes Change-Management. Hierbei gilt es insbesondere, die durch Technologisierung, Digitalisierung und Automatisierung drängenden Beweggründe für den Fokus auf lebenslanges individuelles Lernen, aber eben auch organisationales Lernen, transparent und umfassend zu kommunizieren. Hierfür ist es von entscheidender Bedeutung, die Führungskräfte auf diese Zielstellung wie auch die zugrundeliegende Vision „einzuschwören“ und darüber die Mitarbeitenden partizipativ im Prozess zu beteiligen; dieses Vorgehen maximiert die Wahrscheinlichkeit, dass entsprechende Initiativen auch maßgeblich und ernst gemeint durch die Schlüsselpositionen in den Behörden umgesetzt werden.

Lernkultur etablieren – auch als Werkzeug für Employer Branding und Antwort zum War for Talent

Die Effekte einer Lernkultur sind nicht nur innerhalb einer Organisation spürbar, sondern lassen sich auch extern messen. Eine Lernkultur nicht nur erfolgreich in der Behörde zu etablieren, sondern diese auch laut und selbstbewusst als Attraktivitätsmerkmal der Organisation nach außen zu kommunizieren, stellt als aktive Employer Branding-Initiative eine entscheidende Maßnahme zur Stärkung der Arbeitgebermarke dar. In Zeiten von Fachkräftemangel und des demographischen Wandels kann dies einen entscheidenden Vorteil im War for Talent, also dem Konkurrenzkampf von Organisationen um die qualifiziertesten und talentiertesten Mitarbeitenden, bedeuten (vgl. Nelke & Steffen, 2019a und 2019b).

Denn Lernen ist nicht allein aus organisationaler Sicht anhand von klassischen Kennzahlen zu Effizienz oder (Ent-)Bürokratisierungsgrad von Bedeutung: Insbesondere jüngere Generationen sind in ihrer Berufswahl immer stärker auf eine persönliche Entwicklung ausgerichtet. Je mehr Möglichkeiten eine Organisation also zum Lernen bietet, umso attraktiver wird sie für die Generationen Y und Z (sowie später auch für Alpha und nachfolgende Altersgruppen). Sich als Verwaltungsorganisation mit dem Lernen aktiv auseinanderzusetzen und allein dies schon nach außen authentisch sichtbar und spürbar zu machen, kann somit eine Win-Win-Situation und doppelten Nutzen schaffen.

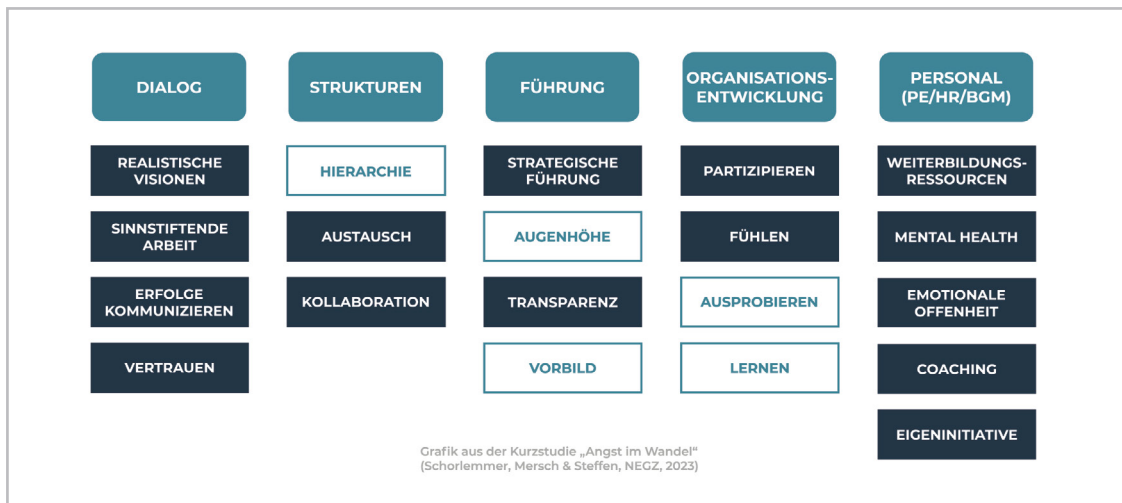


Abbildung 22: Übersicht der Zukunftsszenarien mit direktem Bezug zur Lernenden Organisation

Strategisch und visionär handeln: Von A wie Angst über L wie Lernen zu Z wie Zukunft

Mit den beiden in der Verwaltung wichtigen Begriffen „Nachnutzung“ und „Anschlussfähigkeit“ verweisen wir erneut auf unsere NEGZ-Studie „Angst im Wandel“. Darin wurde zwar viel über Ängste, Sorgen und Emotionen, über deren psychologisch-biologische Ursachen und Auswirkungen gesprochen. Jedoch alles mit dem Ziel, diesen Bereich (Ängste vor/durch Veränderungen) besser handhaben zu können, um daraus weitere Entwicklungspotenziale zu erschließen.

Teil dieser Studie waren daher 20 Zukunftsszenarien, die – ohne Science-Fiction, Fantasy oder Märchen, sondern realitätsnah und pragmatisch – positive Leitbilder darstellen und über alle 20 Szenarien mit durchschnittlich 8,6 von 10 möglichen Punkten einen hohen Wünschenswert hatten (Schorlemmer, Steffen & Mersch, 2023). Eines dieser 20 Szenarien hat explizit das Lernen als Überschrift, bei vier weiteren Szenarien steht das Lernen deutlich sichtbar in der Beschreibung des anzustrebenden Zukunftsbildes. Im Sinne einer operativen Handlungsempfehlung sollen hier diese fünf speziellen Lern-Motivbilder nochmals vorgestellt werden, um daran in der jeweiligen Organisation zu arbeiten. Wichtig ist der

Blick auf die Übersicht der 20 Szenarien (vgl. Abbildung 22): Keiner der fünf Handlungsbereiche und auch keines der 20 Szenario-Themen sollte losgelöst von den anderen Feldern betrachtet und bearbeitet werden. Vielmehr sollten Aktivitäten in diesen Bereichen stets strategisch wie operativ miteinander abgestimmt und klug orchestriert werden.

Hierarchie

„Die Strukturen und Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung ermöglichen ein angstfreies Arbeiten. Lernen und individuelle Entwicklung sind auf allen Hierarchieebenen möglich.“

Dieses Szenario aus der Rubrik „Struktur“ hatte einen Wünschenswertwert von 9,2 von 10 Punkten, der Realitätswert lag laut Umfrage bei 3,5 von 10 Punkten.

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.“

Bei dem ersten der zwei Szenarien aus dem Bereich „Führung“ lag der Wünschenswertwert bei 8,9 von 10 Punkten, der Realitätswert wurde mit 3,8 von 10 Punkten eingestuft.

Vorbild

„Veränderungsbereitschaft sowie die Bereitschaft zum Ausprobieren, Fehlermachen und Lernen werden von den Führungskräften vorgelebt. Sie sind dafür umfangreich qualifiziert.“

Der Wünschenswertwert für das zweite Szenario aus dem Bereich „Führung“ lag bei 9,2 von 10 Punkten, der Realitätswert bei 3,0 von 10 Punkten.

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.“

Der Wünschenswertwert für das erste Szenario aus dem Bereich „Organisationsentwicklung“ lag bei 8,4 von 10 Punkten, der Realitätswert von 2,7 von 10 Punkten war einer der niedrigsten insgesamt.

Lernen

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

Das explizit mit „Lernen“ betitelte zweite Szenario aus dem Bereich „Organisationsentwicklung“ hatte einen Wünschenswertwert von 9,1 von 10 Punkten, der Realitätswert lag bei 3,6 von 10 Punkten.

Von Anderen lernen

Über den Tellerrand zu blicken, kann beim Lernen und Besserwerden sehr helfen. In der deutschen Verwaltungswelt schaut man immer mal wieder nach Estland oder Österreich. Die Argumente, man könne es ja gar nicht vergleichen, die seien dort ja viel kleiner, bleiben an dieser Stelle unkommentiert. (Nur so viel: Man kann auch vom Kleinen fürs Große lernen.)

„Not invented here“ ist ein gängiges Syndrom, das man auch in anderen Sektoren und Industrien beobachtet (Vullings & Heleven, 2016). Doch häufig sind es gerade branchenfremde Menschen, die wichtige Lerneffekte und Innovationen bewirken. Jeff Bezos war kein Buchhändler, bevor er Amazon recht erfolgreich gemacht hat. Elon Musk ist niemals Autoverkäufer oder Astronaut gewesen, trotzdem sind SpaceX und Tesla ziemlich innovativ. Mit dieser Perspektive, dass es sich lohnt, Lerneffekte auch mal ganz woanders – nicht nur regional, auch thematisch betrachtet – zu suchen, sind hier drei kurze Beispiele aufgeführt, die sich womöglich auf die deutsche Verwaltungswelt übertragen lassen.

Lernbeispiel 1: Vom Rotstift-Syndrom zum Anti-Radiergummi-Effekt? (Lernen aus Neuseeland)

In ihrem 2019 erschienenen Buch „Der tanzende Direktor“ (Hasel, 2019) beschreibt die Psychologin, Drehbuchautorin und Journalistin Verena Friederike Hasel zahlreiche Erlebnisse und Erkenntnisse aus der Schulzeit ihrer beiden Töchter in Neuseeland.

Dort wird mit den jungen Menschen deutlich anders umgegangen als in den meisten deutschen Schulen. Verbindliche Werte und frühzeitige Verantwortungsübernahme auf der einen, Freiheit zum Gestalten und Entfalten auf der anderen Seite spielen dort eine ganz andere Rolle als hierzulande. Und ein spezieller Aspekt könnte für die hiesige Arbeit in den Amtsstuben interessant sein.

Das sogenannte Rotstiftsyndrom ist sicherlich bekannt: In Hausaufgaben, schriftlichen Tests und Klassenarbeiten werden Fehler rot unterstrichen. „Falsch!“ schreien einem diese Markierungen entgegen, die sich – je nach Menge – negativ auf die Note auswirken. Ein Grünstiftvorgehen, bei dem die richtigen Lösungen hervorgehoben werden, ist bislang wenig verbreitet. Doch in Neuseeland geht man noch weiter.

Radiergummis sind in den Schulen verboten! Warum? Aus zwei Gründen: Fehler verlieren ihren Makel. Sie werden auch nicht mehr schamhaft ausradiert, sondern als Lernmöglichkeiten beibehalten. Außerdem bleiben sie deshalb am Leben, weil womöglich kreative Ansätze darin enthalten gewesen sein könnten. Würde man sie auslöschen, so nimmt man sich die Chance, vielleicht von der Norm abweichende Ideen darüber zu finden, die in einem anderen Kontext, mit einer leicht veränderten Vorgehensweise oder einer anderen Perspektive umwerfend neue Chancen bieten könnten.

Lernbeispiel 2: Karate für die Amtsstube? (Lernen aus der japanischen Automobilindustrie)

Kata ist japanisch und bedeutet „Form“. Im Karate und anderen Kampfkünsten ist damit eine spezielle Übungsvariante gemeint, in der bestimmte festgelegte Abläufe immer und immer wieder geübt werden, bis sie sich ins Hirn und das Muskelgedächtnis als Automatismus eingeprägt haben. Genau wie Kaizen ist auch das Kata-Prinzip von japanischen Autoherstellern in den Arbeitskontext übertragen worden.

Der Effekt ist womöglich aus vielerlei Anwendungsbereichen vertraut: Bei den ersten Tanzschritten schauen viele Menschen noch auf ihre Füße, die Bewegung „nach Plan“ erfordert die volle Aufmerksamkeit. Wenn der Bewegungsablauf nach einigen Wiederholungen verinnerlicht wurde, läuft er quasi „von selbst“ ab – und sogar Unterhaltungen sind jetzt dabei möglich.

Wie schnell Menschen in der Lage sind, solche Routinen zu erlernen – beim Tanzen, beim Fahrradfahren und anderswo –, ist nicht nur in den individuellen Fähigkeiten begründet, es hängt auch davon ab, wie hoch der Einfluss von Erfahrungen oder evolutionären Prägungen und Mustern wie z.B. Bestätigungsfehler (siehe: Confirmation Bias) ist. Leider hängt das Maß dieser Beeinflussung nicht davon ab, wie gut diese Mechanismen kognitiv durchdrungen wurden. Diese evolutionär angelegten Effekte laufen oft auch dann unbemerkt in uns Menschen ab, selbst wenn wir sie kennen und prinzipiell verstehen. Hier kann die Arbeit mit einem sogenannten Kata-Coach wertvolle Hilfestellungen beim Erlernen der korrekten Innovations- und Experimentier-Routinen liefern.

Die Kunst (jedoch möglichst ohne „Kampf“) besteht nun darin, sowohl bestimmte Abläufe fast schon instinktiv zu verinnerlichen als diese auch regelmäßig – im Sinne von Kaizen – danach zu beleuchten, ob es womöglich noch besser, effizienter oder effektiver funktionieren kann.

Lernbeispiel 3: Aus der Luft gegriffen? (Lernen aus der Turbinenproduktion)

Es gibt Arbeitsbereiche, da möchte man wirklich keine Fehler haben. Beispielsweise beim Transport von Giftmüll oder anderen Gefahrgütern will man nicht mit einer 80-20-Regel arbeiten. Und selbiges gilt gleichermaßen auch in der Luftfahrt.

In seinem Interview zum Kapitel „Ein guter Tag: Veränderung und Verbesserung mit Kaizen“ (Steffen, 2019) beschreibt Robert Angst, Co-Autor dieser Studie, wie es das Unternehmen Rolls Royce in seiner Produktionssparte für Flugzeugturbinen geschafft hat, dass auch dort in einer ebenso betriebswirtschaftlichen und risikobewussten wie gleichzeitig menschlich-adäquaten Weise mit Fehlern umgegangen wird. Wenn in diesem Bereich Fehler passieren, sind die Resultate nicht nur teuer: Muss man eine (auch heute noch zu großen Teilen von Hand gefertigte) Turbine wieder auseinander nehmen, weil im 297. Arbeitsschritt eine Schraube womöglich nicht mit dem korrekten Drehmoment angezogen wurde, kann dies empfindliche Vertragsstrafen hervorrufen, weil die Turbine und damit das gesamte Flugzeug erst verspätet ausgeliefert werden. Die Alternative? Drückt man ein Auge zu oder verschweigt den (potenziellen oder realen) Fehler, sind Menschenleben in Gefahr. Sollte die Turbine dann tatsächlich Schwächen zeigen oder gar ausfallen, wäre der Schaden nicht nur monetär weitaus schlimmer.

Umso erfreulicher ist es, dass es dem Unternehmen gelungen ist, eine gesunde Kultur zum Umgang mit Fehlern zu etablieren. Ist Mitarbeiter X am Ende eines langen Arbeitstages sich nicht sicher, ob das mit der Schraube Nr. 347 wirklich korrekt war und das Drehmoment tatsächlich wie gewünscht erfolgte, ist er aufgefordert, seinen Zweifel bitte sofort kundzutun. Natürlich freut sich niemand darüber, wenn so etwas passiert – doch es ist menschlich und Teil der Arbeit. Mitarbeiter X wird nicht „der Kopf abgerissen“, er wird auch an keinen Pranger gestellt. Stattdessen herrscht – nicht nur auf

dem Papier oder in hübschen Hochglanzprospekten, sondern ganz real in guten wie in kritischen Zeiten – eine erlebbare Kultur, die auf allen Hierarchie- und Arbeitsebenen akzeptiert, dass Fehler passieren, und die einen gesunden, realistischen und konstruktiven Umgang damit pflegt.

Schlussworte

Vom Rot- zum Grünstift: Verantwortung und Freiheit in neuseeländischen Schulen. Das Muskelgedächtnis trainieren, bis sich Karate wie Tanzen anfühlt. Einen Rahmen schaffen, damit das Finden eines Fehlers mehr ist als das Finden eines Schuldigen. Was braucht es wohl, um diesen positiven Geist, die entsprechende Haltung und solch ein konsequentes Verhalten auch in anderen Organisationen zu etablieren (die nicht derart kritische Leistungen erbringen)? Ein paar Ansatzpunkte dafür haben Sie als Leserin und Leser hoffentlich durch diese NEGZ-Studie erhalten.

Mit diesen drei kurzen Beispielen beenden wir die Studie – fast. Als Anhang finden Sie noch vier spannende Interviews und ganz zum Schluss dann den prototypischen LEARN-Arbeitsbogen.

Wir wünschen Ihnen als Mensch und Organisation viel Erfolg beim Lernen!

ANHANG 1:

Interview mit Andreas Thürmer

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

Als Leiter Organisation, Projekte, Digitale Innovation und New Work ist Andreas Thürmer innerhalb der Berliner Stadtreinigung (BSR) verantwortlich für mehr als 60 Beschäftigte mit einer Budgetverantwortung von rund 10 Millionen Euro. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit der Weiterentwicklung der BSR und in diesem Zusammenhang auch mit dem organisationalen Lernen. Die BSR ist europaweit eines der führenden und größten Dienstleistungsunternehmen in ihrer Branche mit rund 6.200 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 670 Millionen Euro. Ihre Kernaufgaben sind die Gestaltung ganzheitlicher Stadtsauberkeit und nachhaltiger Abfall- und Ressourcenwirtschaft in der wachsenden Metropole Berlin.

Hallo Herr Thürmer, Entwicklung und damit auch Lernen sind ja meist kein Selbstzweck, sondern dienen möglichst dem Erreichen von konkreten Zielen. Wie schafft es die BSR als Unternehmen mit der Größe einer kleinen Kommune, sich konsequent zu verbessern – und warum?

Die BSR hat eine bewegte Geschichte hinter sich. Nach der Wiedervereinigung erfolgte zunächst die Zusammenführung der beiden Stadtreinigungen Ost und West und im weiteren Verlauf die Umwandlung in eine Anstalt des öffentlichen Rechts. Um das Jahr 2000 herum stand die BSR wie viele andere öffentliche Unternehmen in Berlin vor der Privatisierung aufgrund der klammen Haushaltslage. Der damalige Vorstand und die Personalvertretung haben dies in einem gemeinsamen Kraftakt verhindert und die BSR als öffentliches Unternehmen langfristig erhalten. Damals war es mit einem Horizont von ungefähr 15 Jahren unser Ziel, dass wir als öffentliches Unternehmen unseren Leistungsauftrag sicherstellen. Dazu wurde ein entsprechender Unternehmensvertrag mit dem Eigen-

tümer, dem Land Berlin, abgeschlossen. Der „Preis“ dafür war unter anderem die Umsetzung eines tiefgreifenden, umfangreichen Effizienzsteigerungsprogrammes, bei dem circa ein Drittel der Beschäftigten sozialverträglich abgebaut wurden, zum Beispiel durch Vorruhestandsregelungen. Und gleichzeitig wurden Prozesse und Strukturen nachhaltig verändert, teils auch durch Kooperationen und Outsourcing. Die Notwendigkeit und auch Bereitschaft zur Verbesserung begleitet die BSR deshalb schon seit vielen Jahren und ist damit auch Teil unseres Selbstverständnisses geworden.

Das ursprüngliche Ziel des Selbsterhalts ist ja längst erreicht. Wie schaut es heute aus?

Im Lauf der Zeit haben wir unsere Vision angepasst, dabei auch mit einem selbstbewussten Anspruch unterlegt. Obwohl wir inzwischen als kommunales Vorzeigeunternehmen gelten, geht unsere Entwicklung konsequent weiter. Heute geht es nicht mehr um den Erhalt der BSR, sondern um die Untermauerung unseres eigenen Anspruchs, eine Vorreiterrolle in unserer Branche einzunehmen und diese weiter auszubauen. Heute ist es unser Zielbild, dass wir mit unseren Funktionen, also für Stadtsauberkeit zu sorgen und Berlin auf dem Weg zur „Zero-Waste-Stadt“ zu unterstützen, einen echten Gestaltungsanspruch erfüllen. Wir möchten an der Spitze dieser Bewegung stehen. Das treibt uns heute an.

Bei Kaizen geht es ja unter anderem um sinnvolle Nutzung von Ressourcen. Dazu gehört auch das sogenannte 5S-Prinzip (s. Abb. 5), bei dem das Saubermachen ein wichtiger Aspekt ist. Was könnte nach Ihrer spontanen und rein subjektiven Meinung die öffentliche Verwaltung von den Saubermacher:innen der BSR lernen?

Es ist aus meiner Sicht schwierig oder gar vermessen, anderen Institutionen Ratschläge

zu erteilen, ohne die spezifische Situation zu kennen. Voraussetzung für erfolgreiche Verbesserungen sind jedoch in jedem Fall sowohl der Wille als auch die Notwendigkeit zur Veränderung. Meist bedarf es dafür eines gewissen Leidensdrucks, wie er bei der BSR damals vorhanden war. Methoden, wie das beim 5S-Prinzip genutzte „Saubermachen“ und Aufräumen sind für die Umsetzung sehr sinnvoll. Auch die BSR hat in diesem Prozess aufgeräumt und jede Menge Ballast abgeworfen. Sonst wäre die erwähnte Entwicklung ja auch gar nicht möglich gewesen.

Anknüpfend ans Aufräumen und Saubermachen: Das Image der BSR ist für einen Betrieb, der platt formuliert „mit Müll zu tun hat“, beeindruckend gut. Hängt das auch mit dem internen Lernen zusammen? Wenn ja, wie?

Natürlich hat das in erster Linie damit zu tun, welche großartige Leistung unsere Beschäftigten jeden Tag zuverlässig erbringen. Eine qualitativ hochwertige, zuverlässige Leistungserbringung ist die Basis für ein gutes Image. Unsere Beschäftigten sind dafür die wichtigsten Botschafter. Es ist natürlich auch ein Ergebnis kontinuierlicher Weiterentwicklung. Es gab Zeiten, in denen die BSR als ineffizient und teuer galt. Das ist heute nicht mehr so. Die Gebühren für unsere Leistungen gehören zu den niedrigsten aller deutschen Großstädte, und unsere Leistungen erbringen wir in hoher Qualität und zuverlässig, den Anforderungen der sich stark verändernden Stadt angemessen, übrigens auch während der Corona- oder der Energiekrise in Folge des Ukraine-Kriegs. Die klassische Abfallwirtschaft wandelt sich zur Kreislaufwirtschaft, und Stadtsauberkeit wird zunehmend zu einem wichtigen Faktor für eine lebenswerte Stadt. Unsere Vision ist, dass wir gemeinsam Berlin besser, grüner und sauberer machen. Dabei sehen wir uns in verantwortlicher Rolle als Partnerin des Landes. Last but not least haben wir Anfang der 2000er Jahre unsere weit über die Stadtgrenzen hinaus bekannte und geschätzte Imagekampagne „We kehrt for you“ an den Start gebracht. Dieser typische Berliner Humor prägt unsere Kommunikation bis heute. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ – aber bitte in dieser richti-

gen Reihenfolge. Wenn die Leistung nicht stimmt, kann auch die beste Kampagne nichts helfen.

Als Berliner kann ich bestätigen, dass sich in den letzten Jahren viel ins Positive, sozusagen „ins Saubere“ bewegt und verbessert hat, danke dafür! Wirkt sich das im Zusammenspiel mit solch einer Kampagne auch nach innen aus?

Unsere Beschäftigten waren früher noch nicht so selbstbewusst wie heute. Müllwerker:in und Straßenreiniger:in waren keine besonders hoch angesehenen Berufe. Im Übrigen auch im Verhältnis zu unseren internen Bereichen, wir haben bei der BSR ja auch vielfältige Verwaltungsbereiche, wobei mir der Begriff des reinen „Verwaltens“ nicht ganz gefällt, denn das richtige Personal zur Verfügung zu stellen, Rechnungen für unsere Leistungen zu stellen oder auch einen leistungsfähigen Fuhrpark zu unterhalten, um nur einige Beispiele zu nennen, sind für mich keine klassischen Verwaltungstätigkeiten. Und ja, das Selbstverständnis hat sich maßgeblich verändert, auch weil wir mit der Kampagne unsere Mitarbeiter:innen als echte Held:innen inszeniert haben – was sie mit Blick auf eine saubere Stadt wirklich sind! (lacht) Unsere Beschäftigten sind die wichtigsten Botschafter:innen der BSR. Deswegen hatten und haben unsere Kampagnen ebenso einen starken Effekt nach innen.

Danke für die perfekte Überleitung zum „Faktor Mensch“! Ein weiteres Kaizen-Prinzip schaut auf drei M, die es zu vermeiden gilt (s. Abb. 4). Muda ist japanisch und bedeutet Verschwendung, Mura steht für Unausgeglichenheit und Muri für Überlastung. Was tut die BSR, um keine „Humanressourcen“ unnötig zu verschwenden, um die Kapazitäten der Mitarbeitenden angemessen auszulasten und eine Überlastung der Menschen zu vermeiden?

Das ist ein wichtiges Thema, insbesondere in Zeiten größerer Veränderungen. Eine Vielzahl von anspruchsvollen Projekten prägt auch heute die Weiterentwicklung der BSR, und da ist die Gefahr der Überlastung der Beschäftigten sehr groß. Denn diese Projekt-

aufgaben müssen doch meistens zusätzlich, also neben dem Tagesgeschäft, bewältigt werden.

Was machen Sie konkret?

Drei Dinge sind dabei für uns wichtig. Erstens: Wir brauchen die Transparenz darüber, wer mit welchen Projekten und Themen mit welcher Kapazität gebunden ist, sonst werden die immer gleichen Personen mit immer weiteren Themen belastet. Zweitens: Die richtigen Dinge tun. Drittens: Die Dinge richtig tun. Zu Punkt eins und zwei haben wir vor circa zwei Jahren mit der Einführung eines Portfoliomanagements begonnen, mit dem die Landschaft der wichtigsten Projekte der BSR gesteuert wird. Heute haben wir dadurch eine deutlich höhere Transparenz, was den Ressourceneinsatz angeht, und können die Engpassressourcen sehr viel klarer erkennen und managen. Und wir haben ein Bewertungsraster etabliert, in dem wir die wichtigen Themen und Projekte aus Unternehmenssicht bewerten und priorisieren können und die Belastung dadurch besser managen können. Zu Punkt drei investieren wir in die Professionalisierung unseres Projektmanagements, damit wir neue Projekte nach einem einheitlichen Standard abwickeln können und nicht jedes Projekt wie in einer Manufaktur sozusagen „von Hand“ als Einzelstück konzipiert werden muss. Wir nutzen hierfür den weit verbreiteten Standard PRINCE2, verstärkt aber auch Elemente aus der agilen Welt. Diese Prozesse unterliegen ebenfalls dem Gedanken des stetigen Lernens. Und manchmal gehört auch eine Portion Loslassen und Mut dazu, die Dinge anders zu machen als früher.

Die Zahlen, von denen Sie eingangs gesprochen haben – dass also ein Drittel der Beschäftigten ausscheidet und dies durch veränderte, optimierte Prozesse möglichst aufgefangen wird –, sind identisch mit der Herausforderung, vor der die gesamte deutsche Verwaltungswelt steht. Hier werden in den kommenden Jahren mehr als eine Million Menschen aus Altersgründen ausscheiden, die nicht, jedenfalls nicht sofort, adäquat durch neue Mitarbeitende ersetzt werden können.

Dann ist das tatsächlich vergleichbar mit der Lage, in der wir uns damals befunden haben, wobei die Größenordnung eine ganz andere ist. Wir mussten uns viele Gedanken darüber machen, wo in unseren bisherigen Prozessen Potenziale für mehr Effizienz liegen, womit wir auch Verschwendung von Ressourcen vermeiden können. Und das tun wir auch weiterhin.

Es ist vielleicht schon fast ein gewisser Luxus, wenn man bestimmte Veränderungen aus einer Position heraus angehen kann, zu der es Mut braucht. Wenn es gar nicht anders geht, wenn man sich verändern muss, weil der Druck von allen Seiten riesengroß wird, ist die Situation ja eine ganz andere. Dann ist es Zwang statt Mut.

Dass man beispielsweise hier in Berlin ziemlich lange auf seinen neuen Pass oder Ausweis warten muss, sowas macht ja niemand in der Verwaltung aus „bösem Willen“. Wir wollen gerade für unseren Sohn ein neues Konto eröffnen. Dazu muss man dann gegebenenfalls, analog zur Behörde, Stunden in der Bank verbringen. Zum Glück gibt es auch Digitalbanken, bei denen das sehr viel schneller und schlanker abläuft. Davon würde ich mir noch mehr auch von der Verwaltung wünschen. Vielleicht ist es im Endeffekt sogar ein gewisser Segen, dass es dort durch den Wegfall so vieler Beschäftigten einen echten Leidensdruck gibt, weil man nicht mehr so weitermachen kann wie bisher. Weil genau dadurch dann manche Dinge zwingend hinterfragt, anders gedacht und anders, nämlich besser und effizienter gemacht werden müssen.

Von Zwang und Druck zum Wollen: Es sind ja nicht nur Bürgerinnen und Bürger oder Unternehmen, die das von der Verwaltung einfordern. Auch wenn es von außen gar nicht immer wahrgenommen wird: Die Beschäftigten selbst wünschen sich Veränderung gleichermaßen. Und man muss auch attestieren, dass noch viel zu wenig über durchaus vorhandene Erfolgsbeispiele von erfolgreicher Veränderung, von Verbesserung durch Digitalisierung und andere Lerneffekte gesprochen wird.

Und genau das ist so wichtig! Das haben wir ja, wie gesagt, mit unserer Imagekampagne am eigenen Leib erfahren, wie wertvoll es ist, wenn die Beschäftigten merken und spüren, dass sie einen echten Wertbeitrag leisten. Diese Wertschätzung ist als Motor ganz entscheidend. Es will doch niemand auf Dauer hören, dass man schlechte Arbeit macht, dass Abläufe zu langsam sind oder nicht gut funktionieren. Man will ja als Mitarbeiter:in in der Verwaltung wie auch außerhalb einen guten Job machen, einen sinnvollen, wertvollen und damit wertschöpfenden Beitrag leisten und auch mal gelobt werden! Jedenfalls gehe ich davon aus.

Damit liegen Sie absolut richtig. Und von hier aus nochmal zurück zum Vermeiden von Verschwendung: „Zero Waste“ ist ein Ziel, das die Arbeit der BSR als Vision leitet und unterstützt. Haben Sie als Bürger eine Idee, was dies übertragen auf die öffentliche Verwaltung bedeuten könnte?

Dieses „Zero Waste“ kann ja wörtlich gesehen die Bedeutung von „Null Verschwendung“ haben, was auch unserem BSR-Verständnis entspricht, Abfall als Ressource zu betrachten. In einer Statistik habe ich mal gelesen, dass circa 80 Prozent aller Verwaltungsvorgänge rein intern zwischen den Abteilungen ablaufen und gar nicht nach außen an die jeweiligen Kund:innen gerichtet sind. Ob diese Zahl stimmt, das weiß ich nicht. Vermutlich ist das provokativ, aber da ich auch öfter mit öffentlichen Verwaltungsvorgängen zu tun habe, kann ich bestätigen, dass bei den Dokumenten von dort immer die höchste Anzahl an Mitzeichnungen zu sehen ist. Hier könnte man sicher ansetzen und nach Potenzial für Entbürokratisierung suchen. Ansonsten bietet die Digitalisierung natürlich große Potenziale, die Papierverschwendung radikal zu reduzieren, gerade in der öffentlichen Verwaltung. Zumindest ist das von außen betrachtet mein Eindruck.

Was waren aus Ihrer ganz persönlichen Sicht wichtige Lerneffekte der BSR-Organisation in den letzten Jahren, von denen heute die Mitarbeitenden und im Endeffekt vielleicht sogar auch die Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt profitieren?

Ganz persönlich sind das für mich wieder drei Dinge. Erstens: Jede Veränderung fängt mit dem ersten Schritt an. Ein klares Ziel zur Veränderungsnotwendigkeit, hinter dem sich die Beschäftigten versammeln und daran orientieren können, ist wichtig, damit man sich gemeinsam auf den Weg machen kann. Am Anfang ist der zu bewältigende „Berg“ meistens hoch und unüberschaubar. Aber über kontinuierliche Verbesserung und oft auch in kleinen Schritten kommt man dem Ziel dann doch näher. Fehler sind erlaubt und wichtig, um daraus zu lernen und die nächsten Schritte zu planen. Das prägt bis heute unsere Arbeit an der Weiterentwicklung. Zweitens: Nur gemeinsam können wir erfolgreich sein. Die großen Veränderungen der BSR, die ich erlebt habe, waren alle das Werk von bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Nur wenn wir die – oftmals berechtigten – Bereichsinteressen zurückstellen und das gemeinsame Unternehmensinteresse in den Vordergrund bringen, gelingen uns auch komplexe Veränderungen. Drittens: Die Leistung an den Kund:innen in den Mittelpunkt stellen. Gerade für uns als öffentliches Unternehmen mit einem weitgehend gesetzlichen Auftrag ist das nicht selbstverständlich. Es ist jedoch das zentrale Element zur Weiterentwicklung unserer Leistungen.

Sie hatten angesprochen, dass es neben den Damen und Herren in Orange auf der Straße auch verschiedene interne Bereiche der BSR gibt. Was gehört alles zu diesen Verwaltungseinheiten und welche Rolle spielen sie?

Uns ist es in den letzten Jahren recht gut gelungen, die Vielfältigkeit der BSR auch als Arbeitgeberin zu zeigen. Wir haben beispielsweise einen riesigen Anlagenpark zur hochwertigen Abfallverwertung, bei dem technische Expertise gefragt ist. Das ist ein wichtiger Teil unseres Kerngeschäfts. Längst gibt es auch ein professionelles Kundenmanagement, das sich um unsere kleineren und größeren Kunden kümmert, wie zum Beispiel um die Wohnungswirtschaft. Die BSR hat deutschlandweit den größten kommunalen Fuhrpark mit rund 2.500 Fahrzeugen, der von unserem Fuhrparkmanagement verantwortet wird, einen

Personalbereich, der sich um die Belange der rund 6.200 Beschäftigten kümmert und dem auch bei uns existierenden Fachkräftemangel entgegenwirkt, und natürlich eine IT-Abteilung, die für die richtige digitale Unterstützung unserer Prozesse sorgt. Diese Liste ließe sich noch weiter fortführen. Alle Bereiche haben einen wichtigen Anteil für den Gesamterfolg der BSR, und überall sind Lernen und Weiterentwicklung, ganz individuell wie auch als Team, als Abteilung und als Organisation insgesamt, eine wichtige Voraussetzung für unseren Erfolg. Innerhalb der BSR gibt es viele spannende Aufgaben in insgesamt über 65 Berufsfeldern, um die Stadt mitzugestalten. Das können und wollen wir noch stärker ins Bewusstsein bringen.

Hat die BSR „bestimmte Tricks“, wie die Lernbereitschaft sowohl der einzelnen Menschen, der verschiedenen Bereiche als auch der Organisation als Ganzes gut funktioniert?

Dafür braucht es in der Regel keine Tricks. Meine Erfahrung ist, dass viele Menschen im Unternehmen das Lernen wollen und auch die neuen Beschäftigten, die wir dazu bekommen, genau das einfordern. Es braucht jedoch die Gelegenheit – und das schaffen wir durch ein umfassendes Fortbildungsprogramm, aus dem sich die Beschäftigten das für sie Passende gemeinsam mit ihren Führungskräften aussuchen können. Wir fördern die Arbeit in Projekten, weil hier auch die Zusammenarbeit in einem anderen Kontext geprobt werden kann, und wir fördern den bereichsübergreifenden Austausch durch Hospitation in einem anderen Bereich oder vergleichbare Angebote. Es ist wichtig, das Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu sehen, um Verständnis für die Arbeit der anderen zu entwickeln. Manchmal helfen natürlich auch Einflüsse von außen. Gerade die Corona-Pandemie hat bei uns einen richtigen Push in Richtung New Work und digitalem Arbeiten gegeben, der ohne das nie so schnell möglich gewesen wäre.

Falls es so etwas gibt – und Sie es verraten wollen: Gibt es Dinge, die die BSR noch lernen könnte?

Ich glaube, eine Person, die nichts mehr lernen kann, ist nicht perfekt, sondern tot. Das gilt natürlich auch für Unternehmen und damit ebenso für die BSR. Gerade die Digitalisierung stellt uns vor ganz neue Herausforderungen, bringt gleichzeitig viele Chancen mit sich. Das ist für uns noch ein großes Lernfeld. Die Veränderung unseres Geschäfts bringt auch neue Player mit ganz anderen Ansätzen mit sich, die unser Geschäft weiter herausfordern. Hier müssen wir den Blick über den Tellerrand wagen und auch mal mit anderen kooperieren. Die Stadt und unsere Kund:innenbedarfe verändern sich ständig. Daher ist es wichtig für uns zu verstehen, wie wir in diesem sich wandelnden Umfeld agieren müssen. Der demografische Wandel ist auch für uns und insbesondere für die überall gesuchten Funktionen wie IT und Ingenieurdienstleistungen eine große Herausforderung. Die Beschäftigten haben andere Bedürfnisse als in der Vergangenheit. Umso wichtiger ist es für uns, dies zu verstehen und uns weiter zu verändern, damit wir weiterhin eine attraktive Arbeitgeberin bleiben. Das sind nur einige Beispiele, sie zeigen aber, dass das Lernen nie aufhört. Zum Glück, wenn Sie mich fragen!

Haben Sie Beispiele für solche Kooperationen?

Ganz konkret im Bereich der Sperrmüllabfuhr gibt es ein Start-up, das nennt sich „Tiptapp“. Dahinter steht eine App, mit der man sagen kann: „Ich habe hier zwei Stühle und möchte, dass die jemand zum Recyclinghof bringt.“ Für solche Kleinstmengen wäre unser BSR-Service zu teuer. Dahinter steht dann eine Art Community von Abholern, die das für den von mir individuell definierten Preis erledigen. Ich habe das selbst ausprobiert. Vom Moment des Einstellens dieser Anfrage über die App bis zum Abholen waren es weniger als anderthalb Stunden. Großartig!

Danke für dieses Beispiel von gelebter Public-Private-Partnership! Ist das vollständiges Outsourcing oder bleibt die BSR weiterhin in den Prozess involviert?

Es funktioniert so, dass die Abholer nur dann ihr Geld erhalten, wenn sie die Gegenstände

wirklich zu uns auf den Recyclinghof bringen. Das läuft über einen Nachweis per Foto, damit sind die privaten Auftraggeber:innen auf der sicheren Seite. Das ist also ein Beispiel, wie die BSR über den eigenen Tellerrand hinausschaut und darüber auch lernt, wie man manche Abläufe zum Wohle unserer Kund:innen anders, besser unterstützen und Mehrwerte generieren kann.

Wie reagiert die BSR, wenn plötzlich von außen Menschen kommen und Dinge neu, vielleicht ganz anders und womöglich sogar besser machen?

Ein Stück weit erkennen wir dabei auch unsere eigenen Grenzen. Wenn wir das mit unseren Tarifvorgaben selbst entwickelt hätten, wären es wohl zehn oder mehr Jahre geworden, bis solch eine App an den Start gegangen wäre. Und wir profitieren auch in solchen Kooperationen mit Start-ups, die an bestimmte Themen ganz anders herangehen als wir. Es bringt natürlich erstmal tausend Fragezeichen, wenn man ganz andere Prozesse gewohnt ist. Doch im Endeffekt kann uns das beim Lernen und Besserwerden nur helfen.

Jetzt mal ganz persönlich gefragt: Beispielsweise beim Sport erlebt man immer wieder, dass Trainer oft nur eine begrenzte „Halbwertzeit“ haben, über die hinweg sie ihr Team richtig gut motivieren, ihnen gegebenenfalls neue Dinge beibringen, Impulse geben und beim Lernen und Besserwerden helfen, um Erfolg zu haben. Sie sind jetzt schon weit über 20 Jahre bei der BSR. Wie bleiben Sie in der Rolle als Führungskraft und auch rein für sich selbst weiterhin motiviert?

Dazu vielleicht sogar noch etwas weiter zurückgeschaut, ich bin zwar bereits ziemlich lange bei der BSR, aber nicht schon immer. (lacht) Ursprünglich habe ich Maschinenbau und Unternehmensentwicklung studiert. Meine ersten beruflichen Schritte habe ich bei Audi in der Organisationsentwicklung gemacht. 2001 bin ich „dem Ruf in die Hauptstadt“ gefolgt und habe dann hier die Leitung der Organisationsentwicklung übernommen und war seitdem immer in übergreifenden Funktionen tätig, um das Unternehmen

weiterzuentwickeln. Weil sich die BSR in diesen mittlerweile 23 Jahren ständig verändert hat, ist es auch für mich selbst immer spannend geblieben. Dabei ist es wichtig, immer wieder sowohl nach vorn als auch über den Tellerrand hinauszuschauen, damit man nicht irgendwann betriebsblind oder Veränderungsmüde wird. Dabei helfen mir auch immer Einblicke in andere Unternehmen, die ebenfalls lernen und sich kontinuierlich verändern.

Können Sie uns noch einen weiteren Einblick geben?

Noch ein zweites Beispiel: Die Abfallwirtschaft entwickelt sich ja immer mehr zur Kreislaufwirtschaft. Das ist nicht nur ein nettes Schlagwort, das ist wirklich so. Der Einzelhandelsgigant Lidl hat eine eigene Entsorgungstochter gegründet beziehungsweise einen großen Entsorger dazu gekauft und nimmt manche Dinge dadurch selbst in die Hand. Die BSR muss dann schauen, dass wir am Ball bleiben! Dabei müssen wir auch unsere Angebote für die Bürger:innen gezielt weiterentwickeln und auch dort die Kooperation suchen.

In welcher Form?

Wir können ja nicht hinter jedem einzelnen Menschen hinterherkehren, dann müssten wir nicht 6.000, sondern mindestens 600.000 Mitarbeitende haben! (lacht) Stadtsauberkeit und Kreislaufwirtschaft leben also vom Mitmachen und von den richtigen Angeboten durch uns. Für uns ist das fünfstufige Konzept der Abfallhierarchie führend und das fängt an mit der Abfallvermeidung an, die wir im Sinne der Kreislaufwirtschaft weiter voranbringen wollen. Wir haben in den vergangenen Jahren sehr viel Aufwand in das Thema Abfallvermeidung investiert, das bekannteste Beispiel ist unser Gebrauchsgüterkaufhaus, die „NochMall“. Damit schaffen wir es, Gebrauchsgütergegenstände sehr viel länger im Kreislauf zu halten und sie nicht dem Abfall zuzuführen. Denn was die eine Person nicht mehr brauchen kann, ist für andere vielleicht genau das, wonach sie gerade gesucht haben. Immerhin ein paar hundert Tonnen retten wir derzeit so jedes Jahr davor, unnötiger Abfall zu werden,

Tendenz stark steigend. Darüber hinaus tragen solche Angebote auch gut dazu bei, die Berliner:innen ein Stück weit zu sensibilisieren – und zum aktiven Mitmachen zu motivieren und eine bewusste und bessere Mülltrennung weiter voranzutreiben.

Nochmal wieder zurück aus der BSR und hinein in die Amtsstube: Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an die öffentliche Verwaltung denken und dabei das Stichwort „Lernende Organisation“ hören?

Ganz spontan sind das zwei Wortpaare, die derzeit noch weit entfernt voneinander zu sein scheinen. Das ist aber in einem öffentlichen Unternehmen von außen betrachtet nicht großartig anders. Es ist aus meiner Sicht wichtig, sich auf den Weg zu machen, wie ich das in unserem Fall beschrieben habe. Und natürlich kann man die öffentliche Verwaltung nicht über einen Kamm scheren. Es gibt sicher auch viele gute Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung, von denen wiederum andere Verwaltungen profitieren können. Darüber müsste allerdings wohl noch viel mehr gesprochen werden.

Gibt es etwas, was Sie sich als Bürger und Steuerzahler von der Verwaltung wünschen würden, das es heute noch nicht gibt, das es zukünftig „durch Lernen“ geben könnte?

Als Berliner wünsche ich mir einen Termin für eine Passverlängerung ohne endlose Wartezeiten! Nicht ganz ernst gemeint. (lacht) Einen deutlichen Sprung in Richtung Digitalisierung würde ich sagen. Andere Volkswirtschaften wie zum Beispiel die baltischen Staaten sind uns da, wie man so liest, momentan weit voraus. Ich wünsche mir, dass hier noch mehr grenzübergreifendes Lernen möglich ist.

Herzlichen Dank für all diese Einblicke und Lernmöglichkeiten aus der Welt des Saubermachens und Aufräumens!

Weiterführende Informationen:

- Mehr über die Kampagne „We kehrt for you“: <https://www.bsr.de/marketing-22129.php>
- Hier geht es zur NochMall: <https://www.nochmall.de>
- Link zum Spermüll-Start-up: <https://tiptapp.com>

Das Interview mit Andreas Thürmer hat Andreas Steffen am 22. Januar 2024 in den Räumen der BSR-Hauptverwaltung in Berlin-Tempelhof geführt.

ANHANG 2:

Interview mit Prof. Dr. Moreen Heine

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

Seit 2019 hat Moreen Heine die zu diesem Zeitpunkt neu geschaffene Professur für E-Government und Open Data Ecosystems am Institut für Multimediale und Interaktive Systeme der Universität zu Lübeck inne. Zusätzlich leitet sie das Joint Innovation Lab (JIL) und ist Mitglied im Vorstand des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums (NEGZ).

Liebe Moreen, mit Eurem Projekt „Modellamt“ betrachtet Ihr aktuelle Verwaltungsprozesse und deren Optimierungspotenzial mit verschiedenen Formen von Simulation. Dabei gibt es datengetriebene, technische Methoden – und ebenfalls sehr spielerische Verfahren, bei denen Ihr unter anderem mit Lego-Figuren arbeitet. Warum nutzt Ihr diese unterschiedlichen Herangehensweisen?

Diese spielerischen Simulationen könnte man rein digital durchführen, wie eine klassische Prozesssimulation. Aber dann steht man mit anderen Menschen, mit denen man sich ja vielleicht unterhalten und austauschen möchte, vor einem Bildschirm. Dann schauen wir alle auf diesen Monitor – und machen aber nichts anderes. Und ich glaube, dass es schon etwas mit uns macht, wenn wir mit Situationen und Inhalten auch noch Anderes verbinden.

Was wäre das?

Etwas Haptisches zum Beispiel, etwas zum Anfassen. Das macht einen Unterschied, beim Ausprobieren und beim Lernen. Das schafft auch einen Moment, an den ich mich später gut erinnere. Weil es vielleicht eine Methode war, die ich noch nicht kannte. Auch etwas wie Lego® Serious Play® ist ja von der Methode her gar nicht so aufregend, das könnte man auch mit Zettel und Stift

machen, aber es regt die Menschen anders an, inspiriert sie auf eine andere Weise. Man hat im wahrsten Sinne etwas in der Hand, dabei verknüpfen sich in unserem Kopf nochmal ganz andere Dinge miteinander.

Und wie kommt das bei den Teilnehmenden an?

Wir stehen mit diesem Projekt noch am Anfang. Allerdings haben wir bei den ersten bisherigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern beobachtet, dass sie es attraktiv finden und sich gerne mit den Inhalten beschäftigen, neue Dinge ausprobieren wollen. Natürlich arbeiten Menschen auch gerne mit Tablets und anderen Geräten, doch gibt es dabei eben auch einen Gewöhnungseffekt. Dann ist plötzlich dieses Haptische, das Anfassbare etwas Besonderes, weil es eben nicht alltäglich ist. Das man wertschätzt, weil sich jemand Zeit genommen hat, etwas zu kreieren.

Jetzt könnte man sagen: Hey, wir wollen doch mehr Digitales in die Verwaltung bringen! Und dann kommt Ihr mit analogen Dingen an. Und nachdem wir uns doch alle an Videokonferenzen gewöhnt haben, soll man bei Euch wieder im selben Raum arbeiten. Ist dies ein Schritt zurück – oder braucht es beides?

Ich glaube, beides hat Sinn und Zweck. Wenn ich wirklich simulieren will, wie ein Prozess funktioniert, und ich mache das mit Expertinnen und Experten, dann geht das rein digital wunderbar. Wenn ich allerdings etwas vermitteln und erreichen will, dass sich die Menschen wieder physisch treffen, dann braucht es andere Wege und Methoden. Und diese Präsenz bringt ja meist auch ein anderes Erleben mit sich. Daraus können dann weitere Vorteile und Erkenntnisse entstehen.

Zum Beispiel?

Um beispielsweise eine andere Zugänglichkeit zu schaffen, gemeinsame Diskussionen anzuregen. Ein Modell schafft allein dadurch Gesprächsstoff, dass es immer unzulänglich ist. Es bildet die Realität verkürzt ab. Durch die gemeinsame Betrachtung vor Ort können sehr leicht Gespräche über Besonderheiten des Modells entstehen und angeregt werden. Das kann man bei der Modellgestaltung auch gezielt fördern.

Menschen sind ja bekanntermaßen recht unterschiedlich. Manche sind sehr kopf- oder zahlenlastig, andere wiederum arbeiten besser oder lieber mit Bildern oder haptischen Dingen. Habt Ihr auch schon absoluten Widerwillen erlebt?

Beim „Modellamt“ hatten wir bisher ja noch nicht sehr viele Durchläufe. Wenn ich das jedoch mit anderen Erfahrungen vergleiche, mit Workshops, die auch spielerische Elemente enthalten, dann gibt es solche Menschen, die diesen Ansatz komplett ablehnen, andere, die das zumindest „durchhalten“, und wieder solche, die es sehr begrüßen. Diese Unterschiede wird es wohl auch immer geben.

Da Du Dich neben Wissenschaft und Verwaltung ja auch noch in anderen „Ökosystemen“ bewegst und womöglich ganz andere Erfahrungen machst, also als Professorin – und eben auch als Mutter: Solch ein spielerisches Vorgehen von Gamification muss im beruflichen Kontext manchmal mit dem Vorurteil kämpfen, dass das gar kein ernsthaftes Arbeiten sei, sondern kindlich oder sogar kindisch. Wenn Du auf Deine Kinder schaust, wenn sie spielen, siehst Du bestimmte ganz ähnliche oder komplett unterschiedliche Effekte in diesen verschiedenen Kontexten und Systemen?

Gerade wenn die Kinder älter sind, spielen sie viel allein, häufig auch mit digitalen Dingen. Dann also allein oder zumindest auf Distanz. Ich glaube, dass es einen riesigen Unterschied dazu macht, ob man in Präsenz miteinander spielt, also beispielsweise ein klassisches Brettspiel. Oder wenn man zwar

digital spielt, aber dabei in Präsenz direkt nebeneinander auf der Couch sitzt. Die Interaktion ist eine andere als bei einem rein digitalen Spiel. Die soziale Situation beim echten, physischen Miteinander ist so wertvoll! Kinder erinnern sich sehr gut an einen bestimmten Spieleabend „damals, zusammen mit dem und dem“, aber sie erinnern sich weniger gut an die hunderttausendste Allein-Spiel-Session. Jedenfalls ist das meine Beobachtung.

Zum Stichwort „Miteinander“: Bei den meisten Sportarten geht es ums Gewinnen oder Verlieren, beim Basketball gibt es beispielsweise kein Unentschieden. Man hat dann in Mannschaftssportarten zwar das eigene Team fürs Miteinander, jedoch auch immer einen Gegner. Ganz naiv gefragt, gibt es in den Spielsituationen, die Ihr in Euren Simulationen erschafft, auch einen Gegenspieler?

(überlegt) Das kann man auf unterschiedlichen Ebenen betrachten. Manchmal nutzt man spielerische Elemente zum Zweck der Lösungsfindung. Wenn es also darum geht, neue Impulse zu erhalten oder auch mal ganz bewusst eine Art von Konkurrenzsituation zu schaffen, dann kann es sinnvoll sein, auch mal einen Gegner zu haben. Wer hat die beste Idee? Das kann ja anspornen und Spaß machen.

Es gibt ein Buch, einen Klassiker für Vertriebsprofis, das heißt „Das Einzige, was stört, ist der Kunde“. Der Titel ist nicht ganz ernst gemeint, genau wie diese Frage: Sind die Bürgerinnen und Bürger sozusagen die Gegner in Verwaltungsprozessen?

Nein, sie sind ja keine Gegner. Sich dort eine Konkurrenzsituation vorzustellen oder zu erschaffen, wäre vollkommen kontraproduktiv. Und dafür fehlt mir auch gerade die Fantasie.

Könnte man solche Spielsimulationen auch genau dafür nutzen, um darüber klarzumachen, dass es ja gar keinen Gegner gibt und man das echte Miteinander noch viel mehr ins tägliche Arbeiten übernehmen sollte? Und dass man noch mehr darauf

achten könnte, dass wirklich möglichst niemand verliert?

Diese Erkenntnis ist auf jeden Fall wichtig dafür, dass man miteinander agiert. Dass also niemand „verliert“, bloß weil jemand anderes eine bessere Idee hat.

In Deiner Arbeit hast Du Dich unter anderem mit Visualisierung von Gesetzesentwürfen und Gesetzestexten für mehr Beteiligung und bessere Rechtsetzung beschäftigt, auch mit Virtual und Augmented Reality für die Weiterbildung von Verwaltungsmitarbeitenden in Krisenstäben. Was kann man neben den haptischen Elementen auch von diesen visuellen Aspekten für das Lernen nutzen? Welche Rolle spielt es, sich ganz bildlich etwas vorzustellen?

Es kann einen großen Unterschied in manchen Bereichen machen, wenn man wirklich auch über die Augen eine genaue Vorstellung hat, nicht nur einen beschreibenden Text. Dass ein Bild mehr als tausend Worte sagt, kennen wir ja alle. Das hilft auch, um sich in bestimmte Situationen hineinzusetzen. Bestimmte Anwendungen von Augmented Reality können übers Visuelle in Lern- und Weiterbildungssituationen hilfreiche Hinweise geben. Wir haben es beispielsweise im Kontext des Katastrophenschutzes erlebt, wie sehr die Teilnehmenden gelobt haben, dass man sich mit solchen Anwendungen noch viel besser ins echte Geschehen hineinversetzen kann, als wenn das rein am Schreibtisch ohne solche Assistenzsysteme abläuft. Man sieht dabei, wie ein Damm bricht oder wie das Wasser fließt. So etwas macht das Erfahren und auch Lernen wesentlich realer und wirksamer.

Danke für genau diese beiden Bilder! „Oh je, der Damm bricht!“ Das sollte ja möglichst auch in ganz anderen Kontexten besser nicht geschehen, aber ich kann mir das Szenario trotzdem vorstellen, um es zu vermeiden. Und gleichzeitig könnte „das Wasser fließt“ dafür stehen, dass Dinge in den Flow kommen. Auch das könnte helfen, um sich einen besseren Prozess, einen optimaleren Ablauf überhaupt vorzustellen.

Absolut. Das kann beides helfen, in beide Richtungen. Wie schon gesagt, auch diese visuellen Aspekte, die unser Vorstellungsvermögen ergänzen und bereichern, können in den unterschiedlichsten Kontexten wertvoll sein.

Eine ganz spontane Idee: Wenn man sich Simulationsspiele wie „SimCity“ anschaut, könnte auch etwas wie „SimVerwaltung“ ein Ansatz sein, um darüber den Bürgerinnen und Bürger noch mehr echte und gleichzeitig spielerische Einblicke zu geben, wie eine öffentliche Verwaltung funktioniert?

Eine sehr schöne Idee, weil wir das zum Teil schon tun! (lacht) Wir haben ein Projekt, in dem es um Datensouveränität von Bürgerinnen und Bürgern geht, dabei haben wir sehr niedliche Simulations- und Spielanteile mit echter Oldschool-Computergrafik. Dabei haben wir gesehen, wie nachhaltig das wirkt, um ein Grundwissen, wer meine Daten bekommt und etwas damit macht, bei den Teilnehmenden zu verankern. Sie können sich viel besser daran erinnern, als wenn sie die reinen Textinformationen auf einem Blatt Papier gelesen hätten.

Von diesen sehr konkreten Beispielen nochmal wieder ganz zurück auf die Metaebene: Was geht Dir – ganz allgemein oder sehr konkret – durch den Kopf, wenn Du an die öffentliche Verwaltung denkst und dabei das Stichwort „Lernende Organisation“ hörst?

Da denke ich sofort an das Thema „Organisationale Ambidextrie“. Es gibt also Bereiche, in denen man bereits vorhandenes Wissen, definierte Prozesse anzuwenden und korrekt auszuführen hat. Und dann wiederum Bereiche zur Entwicklung der Organisation, in denen man bisher wenig oder gar nichts weiß, in denen man permanent Neuland betritt, mit Ungewissheit oder Unsicherheit umgehen können muss.

Was heißt das bezogen auf die Verwaltungswelt?

So viele Menschen dort befinden sich ständig im Hamsterrad. Es gibt immer mehr

zu tun und gleichzeitig immer weniger Menschen, die das erledigen können. Und demgegenüber stellt sich mir die Frage, ob es überhaupt Raum zum Lernen gibt. Könnte man also einen Pauschalvorwurf machen à la „Die Verwaltungen sind nicht in der Lage zu lernen.“ Und nein, das kann man nicht. Das wäre extrem unfair. Aber diese Balance der Ambidextrie zu erreichen, auch die erforderliche Klarheit, das gelingt noch nicht so gut. Das ist wohl in allen Arten von Organisationen anspruchsvoll, in der Verwaltung jedoch ganz besonders schwierig. Und deswegen denke ich durch Deine Frage an diesen Raum, den es oft nicht gibt, um in Ruhe zu lernen, Dinge auszuprobieren und ausreichend darüber reflektieren zu können, was genau sie da eigentlich tun, wie sie sich vielleicht weiterentwickeln könnten.

Diese Ambidextrie-Betrachtung kann ja auch bedeuten, eine Klarheit zu schaffen, in welchen Bereichen man bitte nicht ausprobiert, nicht im laufenden Betrieb lernt und auch keine Fehler macht. In den meisten klassischen Verwaltungsbereichen geht es ja nicht um Leben oder Tod. Allerdings kennst Du auch Anwendungsfelder, die tatsächlich keine Fehler erlauben.

Ja, genau in bestimmten kritischen Hochsicherheitsbereichen müssen Dinge einfach funktionieren. Wenn ich in die Luftfahrt schaue oder Gefahrguttransport betrachte, ist da kein Raum für Fehler, weil Menschenleben dranhängen. Deswegen ist diese Klarheit, von der Du sprichst, wirklich wichtig für alle Beteiligten. Umso wichtiger sind dann geschützte Bereiche, in denen man für diese kritischen Bereiche außerhalb des Echtbetriebs lernen kann, denn irgendwo muss man ja lernen. Aber eben nicht, wenn Fehler Leben gefährden können.

Glaubst Du, dass es diese Klarheit – vom Kanzleramt bis in die kleinste Amtsstube – gibt?

Ich denke, dass die Menschen, die in wirklich kritischen Infrastrukturbereichen arbeiten, sich dessen sehr bewusst sind. Dass sie auch entsprechend stabil vorgehen und wissen, wie sie Fehler vermeiden. Dass dort auch

Veränderungen sehr viel stärker hinterfragt werden als anderswo.

Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass in unkritischen Bereichen, wenn also nicht Menschenleben vom Verwaltungshandeln abhängen, die Toleranz für Fehler, zum Ausprobieren und Lernen gegeben und vorhanden ist?

Es sind ja häufig ganz viele Rädchen, die – auch in unkritischen Prozessen – miteinander arbeiten und ineinandergreifen. Ob da jede einzelne Person weiß, ob etwas unkritisch ist, das wage ich zu bezweifeln. Vielleicht ist auch hier noch etwas mehr Klarheit durch Lernen möglich. Das ist sicher auch zum großen Teil eine Führungsaufgabe, diese Klarheit zu vermitteln.

Das kann ja vielleicht auch mit einer Vorbildfunktion zusammenhängen, daher: Wie lernfreudig erlebst Du Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung?

Ganz unterschiedlich. Ich kenne ja auch nicht alle! (lacht) Und es gibt sicher eine gewisse Verzerrung, weil ich in manchen Bereichen der Verwaltung häufiger bin, in anderen wiederum gar keine Kontakte und Erfahrungen habe. Aber ich sehe schon viele, sehr viele, die lernfreudig sind. Allerdings habe ich auch schon erlebt, dass es „Zwangsweiterbildungen“ gab – und sowas mache ich nicht mehr. Dort gibt es durchaus Menschen, die sehr offen und lernfreudig sind. Aber auch Leute, die abweichende Prioritäten haben und stattdessen Zeitung lesen.

Hast Du, unabhängig von Führungs- oder anderen Positionen, eine Idee, wie man so etwas vermeiden kann? Wie schon frühzeitig besser vermittelt werden kann, warum ein bestimmtes Lernthema wichtig und wertvoll ist?

Es hat keinen Sinn, wenn Menschen zum Lernen gezwungen werden und sie nicht wissen, wozu das gut sein kann. Deswegen braucht es auch möglichst konkrete Projekte, bei denen man praxisbezogen und zielgerichtet lernt, um eben diese Ziele zu erreichen. Es reicht auch nicht, den Leuten erst vor Ort bei einer Weiterbildung erklären zu müssen, warum

das heute wichtig ist. Wenn das vorher nicht ausreichend erfolgt ist, hören manche dann schon gar nicht mehr zu. Oder lesen eben in der Zeitung. Dann braucht man schon großes Glück, damit diese Menschen doch noch einen Aha-Moment haben und verstehen, warum genau sie genau hier sind. Man sollte den Sinn und Zweck schon deutlich vorher verständlich machen.

Bis auf wenige Ausnahmen sind die Behörden und Ämter der deutschen Verwaltung ja nicht per se klassische Weiterbildungseinrichtungen. Gleichzeitig sollen das auch gar keine hyperagilen Start-ups sein, die jeden Tag neue Produkte oder innovative Geschäftsmodelle entwickeln. Ganz bewusst fast schon naiv gefragt: Warum sollte die öffentliche Verwaltung überhaupt lernen?

In meiner Promotionszeit war ich an der Universität Potsdam bei Professor Norbert Gronau, der sich als Wirtschaftsinformatiker unter anderem mit Wandlungsfähigkeit in Fabriken befasst. Jede Organisation ist sogenannten „Umweltturbulenzen“ ausgesetzt.

Damit sind keine Wirbelstürme oder Flutwellen gemeint, richtig?

Genau. Damit ist gemeint, dass sich die Umwelt, also das Umfeld der Organisation, verändert, teilweise massiv und radikal. Und deswegen muss auch ich mich als Organisation verändern. Um allein schon diesen Veränderungsbedarf wahrzunehmen, muss ich lernen. Dann muss ich – auch wieder mittels Lernens – in der Lage sein, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und danach muss ich es auch noch umsetzen. Für alle drei Schritte ist Lernbereitschaft, auch Lernfähigkeit, erforderlich.

Wir waren vorhin schon bei spielerischen Elementen, auch ganz generell beim Spaß, den Lernen machen kann. Was könnten nach Deiner Beobachtung wirkungsvolle Anreizfaktoren sein, damit möglichst viele Menschen in den Amtsstuben möglichst viel Lust aufs Lernen haben? Oder ist diese Lust vielleicht schon vollumfänglich vorhanden?

In meiner Wahrnehmung haben sehr viele Menschen dort durchaus den Wunsch, sich weiterzuentwickeln und zu lernen. Aber die Frage ist ja, wofür dieses Lernen gut sein kann. Wenn ich mich weiterentwickle und lerne, dann jedoch spüre, dass ich gegen eine Wand laufe, wenn ich das Gelernte gar nicht umsetzen und die mögliche Wirkung nicht mal ansatzweise erzielen kann, ist der Frust groß und die Lust am Lernen sinkt. Ich glaube, an dieser Stelle hapert es momentan noch viel zu oft. Dass man als mitarbeitender Mensch eine Art von Ohnmacht spürt, in einem sehr komplexen und auch starren System gefangen zu sein, in dem es wahn-sinnig schwierig ist, Dinge zu verändern.

Um nichts mit falscher, weltfremder rosaroter Brille zu betrachten, aber trotzdem positiv nach vorn in die Zukunft zu schauen: Wir waren schon bei sogenannten Experimentierräumen, in denen man ausprobieren, auch Fehler machen und scheitern darf, um daraus zu lernen. Und manchmal macht das Lernen ja auch umso mehr Spaß, wenn man weiß, wofür das Gelernte gut sein kann. Was würdest Du Dir – frei von realistischer Machbarkeit, Budgets und anderen Dingen – auf den verschiedenen Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen wünschen, damit das Lernen dort noch besser funktionieren könnte?

Bei uns an der Uni überlegen wir gerade viel, ob klassische Lehre mit herkömmlichen Vorlesungen noch funktioniert, heutzutage noch eine Berechtigung hat. Müssen wir nicht ganz anders lernen als bisher, Wissen ganz anders vermitteln? Sollten wir nicht viel praxisbezogener, greifbarer in Projekten arbeiten und lernen? Und ich glaube, im öffentlichen Sektor sollte eben noch viel mehr in Projekten gearbeitet werden, weil man darüber möglichst klar definierte Zielstellungen und Aufgaben hat. Und daraus erwächst dann der konkrete Lernbedarf. Wenn ich, wirklich im Wunschmodus, die Chance hätte, mir genügend Personalressourcen zusammenzusuchen, dass ich also Menschen aus den Fachbereichen abziehen und in eigene Veränderungsprojekte bringen kann, ohne dass ich als Externe extrem eingreifen muss, sondern dass sie möglichst viel selbst

gestalten können, auch sagen können, was sie brauchen, und dann lernen können, es letztlich selber vorantreiben ... das wäre wohl mein Wunschkonzert! (lacht)

Dann hoffen wir, dass sich dieser Wunsch bald erfüllt. Vielen Dank für Deine Antworten!

Weiterführende Informationen:

- Mehr über das Joint Innovation Lab:
<https://jil.sh>

Das Interview mit Moreen Heine hat Andreas Steffen am 19. Januar 2024 via Zoom geführt.

ANHANG 3: Interview mit Dr. Robert Gerlit

„Die Verwaltung muss das Lernen lernen.“

Dr. Robert Gerlit ist Informatiker und Staatswissenschaftler und lebt seit 2022 in Sydney. Als Online-Dozent lehrt er Digitales Verwaltungsmanagement an der Hochschule Landshut. Zuvor war er in leitender Funktion am Bayerischen Staatsministerium für Digitales und als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität München tätig, wo er zur Verwaltungsdigitalisierung promoviert hat.

Hallo Robert, was geht Dir, mit über 16.000 Kilometern Distanz, durch den Kopf, wenn Du das Stichwort „Lernende Verwaltung“ hörst und an Deutschland denkst?

Ein altes Sprichwort besagt, dass Lernen wie Rudern gegen den Strom ist: Wer aufhört, treibt zurück. Dies gilt auch für die Verwaltung in Deutschland. Sie kann ihre Aufgaben nur erfüllen, wenn sie sich konsequent als lernende Organisation versteht. Dazu muss sie jedoch erst einmal lernen zu lernen. Andernfalls ist sie nicht nur ineffizient, sondern läuft Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen und damit sich selbst und dem Gemeinwohl zu schaden. Meiner Ansicht nach ist die Bedeutung und Notwendigkeit einer lernenden Verwaltung nicht hoch genug einzuschätzen.

Du hast mehrere Artikel darüber geschrieben, was die deutsche Verwaltung von australischen Amtsstuben und generell von deren Herangehensweise an digitale Verwaltungsarbeit lernen kann. Was sind aus Deiner Sicht hier die wichtigsten Aspekte?

In kaum einem anderen Land gibt es wohl so viele Konferenzen, Studien, Fachzeitschriften, Debatten und Experten zum Thema Verwaltungsdigitalisierung wie in Deutschland. Es vergeht gefühlt kein Tag, an dem nicht ein neuer Bericht oder eine

neue Studie veröffentlicht wird, irgendwo ein neues Netzwerk entsteht oder eine Veranstaltung zum Austausch einlädt. Delegationen reisen ständig nach Estland und in andere Länder, um internationale Kontakte zu knüpfen. Inzwischen gibt es Verwaltungs-Influencer und unzählige Podcasts. Die Handlungsempfehlungen, Erwartungen und Forderungen an Politik und Verwaltung, was getan werden kann, soll oder muss, damit die Digitalisierung gelingt, scheinen schon jetzt uferlos und werden immer zahlreicher. All das ist in Australien nicht einmal ansatzweise vorhanden. Forschung zum Thema spielt in der Hochschullandschaft keine nennenswerte Rolle. Die wenigen Veranstaltungen sind meist exklusiv für australische Verwaltungsmitarbeiter. Auch die Zahl der auf E-Government spezialisierten Unternehmen und Beratungshäuser ist überschaubar. Dennoch ist Deutschland im E-Government Development Index der Vereinten Nationen in den letzten knapp 20 Jahren von Platz 10 auf Platz 22 zurückgefallen. Das Onlinezugangsgesetz gilt als gescheitert und dem Ziel, alle Verwaltungsleistungen auch über das Internet zugänglich zu machen, sind Bund, Länder und Kommunen auch mehr als ein Jahr nach Ablauf der Umsetzungsfrist kaum näher gekommen. Wir erleben viele Debatten, Diskussionen und Ankündigungen zur Digitalisierung der Verwaltung, aber erstaunlich wenig Umsetzung. Im Januar wurde der neue Digital Government Index der OECD veröffentlicht, in dem Australien den fünften Platz belegt, noch vor Estland. Digitale Verwaltungsdienstleistungen gehören hier ganz selbstverständlich zum Alltag. Mit einer Nutzungsrate von 94 Prozent machen fast alle Australier von staatlichen Online-Angeboten Gebrauch und sind damit überwiegend zufrieden. Im Vergleich dazu liegt die Nutzungsrate in Deutschland bei 56 Prozent.

Kannst Du ein konkretes Beispiel nennen, woran das deiner Meinung nach liegt und welche Rolle eine lernende Verwaltung für

erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung einnimmt?

Eine Besonderheit in der australischen Verwaltung ist die Position des CIO. Diese Rolle ist hier vor allem technischer Natur und erfordert fachliche Qualifikationen. In New South Wales sind für die Besetzung der CIO-Rolle ein Hochschulabschluss in Informatik oder einer verwandten Disziplin oder gleichwertige einschlägige Erfahrungen sowie nachgewiesene Führungs- und Managementfähigkeiten im Kontext von Informationsmanagement und IT oder auch die Leitung von Reformen und die Umsetzung von Change-Management-Prozessen und entsprechenden Strategien erforderlich. Der aktuelle Minister für Digital Government in New South Wales ist unverzichtbar für die erfolgreiche Digitalisierung der Verwaltung und die strategische Führung. Allerdings ist er nicht gleichzeitig CIO. Diese komplementären Rollen haben einen erheblichen Einfluss darauf, wie die Organisation arbeitet und lernt.

Wie zeigt sich das im Detail?

Wenn Du einen Blick auf die Karrierewege von Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung in Australien wirfst, wird Dir auffallen, dass branchenübergreifende Karrierewege viel häufiger sind als in Deutschland. Der Wechsel von einer leitenden Position als IT-Manager in der Wirtschaft in die Verwaltung ist ebenso üblich wie der umgekehrte Weg. Dadurch findet ein ständiger Wissenstransfer zwischen verschiedenen Branchen, Unternehmen, politischen Ebenen und Behörden statt. Der CIO und CDO des Northern Beaches Council nördlich von Sydney war vor seiner jetzigen Rolle in öffentlichen und privaten Unternehmen tätig. Der CEO der Australian Digital Transformation Agency war zuvor Chief Customer and Digital Officer im Bundesstaat Queensland und Chief Digital and Product Officer in New South Wales. Der Wechsel zwischen Bundesstaaten und zum Bund ist nicht ungewöhnlich. Es gibt Beispiele, bei denen ein CIO nach einer Zeit in der Verwaltung zu einer NGO oder Universität gewechselt ist. Die öffentliche Verwaltung in Australien konnte in den letzten Jahren enorm von diesem digitalen Kompetenz- und Erfahrungsschatz

profitieren. Indem die digitale Souveränität deutlich ausgebaut wurde, konnte in den letzten Jahren zudem die Abhängigkeit von externen Dienstleistern und Beratern stark reduziert werden.

Vielleicht auch mit Blick auf Deine Kinder: Lernen Menschen die Digitalisierung in Australien eigentlich anders?

(lacht) Eine spannende Frage. Meine Tochter Emilia ist im Januar fünf Jahre alt geworden und wurde knapp zwei Wochen später eingeschult. Ihr Klassenzimmer ist mit iPads und Kurzdistanz-Touch-Beamern ausgestattet und sie haben erst letzte Woche ein neues interaktives Whiteboard bekommen. Viel wichtiger als die technische Ausstattung ist für mich die positive Auseinandersetzung mit Digitalkompetenzen neben Lesen, Schreiben und Rechnen – und auch der Anspruch der Lehrkräfte, die Schüler zu befähigen, also von bloßen Anwendern und Konsumenten digitaler Produkte zu aktiven Produzenten und Gestaltern digitaler Lösungen zu werden. Science, Technology, Engineering und Mathematics sind wesentliche Bestandteile des Unterrichts. Bei einem Elternabend haben uns die Lehrer erzählt, wie sie das Thema „Daten“ bereits in den Unterricht integrieren. Sie erheben und bereiten Daten auf und bringen den Kindern bei, wie man sie mit technischer Unterstützung visualisiert. Auch wir Eltern lernen dabei. Ich finde das großartig. Am besten finde ich jedoch, dass die Kinder erfahren, dass Lernen richtig Spaß machen kann. Obwohl der Unterricht der Erstklässler bis knapp 15:00 Uhr geht, gefolgt von verschiedenen Zusatzangeboten, möchten viele Kinder gerne länger bleiben und weiterlernen. Auch eine lernende Verwaltung sollte meiner Meinung nach ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistern und dazu ermutigen, sich ständig weiterzuentwickeln und zu lernen, um den Mehrwert für die Organisation und den Einzelnen zu vermitteln. Erst dann wird das Lernen nachhaltig und zu einem integralen Bestandteil einer lebenden Organisation.

Hierzulande könnte man überspitzt behaupten, dass „lebenslanges Lernen“ manchmal nicht als Chance, sondern wie die Verkündung eines Strafmaßes wahr-

genommen wird. „Sie erhalten lebenslanges Lernen. Ohne Bewährung!“ Erlebst Du das Down Under anders?

Ich habe nicht den Eindruck, dass die Menschen, die ich hier kennengelernt habe, Lernen als Strafe empfinden. Vielmehr scheint Lernen als Notwendigkeit und Chance wahrgenommen zu werden, um sich ständig weiterzuentwickeln. Dies hat sicherlich auch mit der Geschichte des Landes und dem Überlebenskampf der Menschen gegen die extremen Umweltbedingungen zu tun. Der Fokus beim Lernen liegt jedoch weniger auf formalen Bildungsabschlüssen. Ein Masterabschluss ist für eine höhere oder leitende Position in der Verwaltung nicht zwingend erforderlich. Wichtiger sind die fachlichen Kompetenzen, die ein Kandidat für die Rolle benötigt. Im öffentlichen und fachlichen Diskurs fällt mir zudem immer wieder ein ausgeprägter Teamgeist auf. Zusammenarbeit wird als Möglichkeit genutzt, um voneinander zu lernen und gemeinsam zu wachsen. Dies zeigt sich beispielsweise auf Ebene der Bundesstaaten durch die Übernahme erfolgreicher Vorbilder.

Vor Deiner Arbeit in der bayerischen Ministerialverwaltung warst Du viele Jahre in der Forschung an der TU München tätig. Wenn Du Dir heute nochmal ein Forschungsprojekt aussuchen könntest, das mit den Themen „Verwaltung“ und „Lernen“ zusammenhängt, was wäre das?

Besonders interessant wäre es, einen genaueren Blick auf die verschiedenen E-Learning-Initiativen zu werfen, die in jüngster Zeit im öffentlichen Sektor entstanden sind und bereits zahlreiche Module zur digitalen Kompetenzentwicklung anbieten. Es ist entscheidend zu evaluieren, ob digitale Plattformen tatsächlich einen wirkungsvollen Beitrag leisten können und inwieweit die Erwartungen von Politik, Verwaltung, Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die der Anbieter erfüllt wurden. Eine Evaluation könnte beispielsweise untersuchen, ob digitale E-Government-Lernplattformen das Lernen verbessert und die digitalen Kompetenzen gesteigert haben. Welche Ansätze waren erfolgreich oder erscheinen vielversprechend? Wo liegen noch Stolpersteine

und durch welche Verbesserungen könnte der Wirkungsbeitrag erhöht werden? Dabei wäre es wichtig, gezielt das Nutzerfeedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst einzuholen, etwa durch Umfragen und Interviews, und potenzielle Barrieren zu identifizieren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung bislang von einer Teilnahme abgehalten haben. Diese Barrieren können sehr vielfältig sein und neben technischen Problemen auch auf einen Mangel an Zeit zurückzuführen sein, die der Arbeitgeber für Weiterbildungen zur Verfügung stellt, wegen fehlender Motivation oder anderer Hürden. Basierend auf diesen Erkenntnissen können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um den Lernerfolg in der Verwaltung zu steigern.

Du arbeitest von Sydney aus remote auch als Dozent im Bereich der digitalen Verwaltung. Was beobachtest Du dort mit Blick auf die Studierenden und deren Lernverhalten?

Seit dem Wintersemester 2022/23 bietet die Hochschule Landshut den Bachelor-Studiengang „Digitales Verwaltungsmanagement“ an. Die Ausbildung in Informatik, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften vermittelt unseren Studierenden ein Verständnis für die verschiedenen Facetten der Verwaltungsmodernisierung und deren Digitalisierung und befähigt sie, als Mittler zwischen IT und Organisation zu agieren. Unsere Veranstaltungen umfassen beispielsweise Module zu Verwaltungsprozessen und Verwaltungsorganisation, disruptiven Technologien, Lean Administration, mobilen Technologien, Process Mining oder Open Government und Open Data. Es ist deutschlandweit der Studiengang im Bereich der Verwaltungsinformatik mit dem nachweislich höchsten Informatik-beziehungsweise IT-Anteil. In diesem Jahr durfte ich bereits den zweiten Jahrgang als Online-Vorlesung aus Sydney begrüßen, was die innovativen Lehransätze unserer Hochschule und des Studiengangs verdeutlicht.

Wie erlebst Du dabei die Studierenden? Und was nehmen sie mit?

Unsere Studierenden kommen mit ganz unterschiedlichen Erwartungen ins Studium, haben verschiedene Interessen, bringen zum Teil bereits Erfahrungen aus einem früheren Studium mit oder arbeiten parallel als duale Studierende in der Verwaltung. Diese Vielfalt an unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen der Studierenden ist aus meiner Sicht eine große Bereicherung für unseren interdisziplinären Studiengang und ihre spätere Arbeitswelt. Denn durch die Kombination ihres Wissens aus bisherigen Erfahrungen und bestehenden Kompetenzen mit dem durch die Lehrenden vermittelten Inhalte entstehen oftmals ganz neue und unerwartete, sehr innovative und man könnte auch sagen verwaltungsunübliche Lösungen für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Probleme der Verwaltung. Durch die Einbindung von Gastreferenten stellen wir zudem einen hohen Praxisbezug sicher. Im letzten Semester waren Vertreter aus Staatskanzleien, Ministerien, Think Tanks, NGOs, Wissenschaft und Unternehmen, zum Beispiel auch aus Australien, bei uns zu Gast und Dich durften wir ebenfalls schon virtuell aus Berlin zuschalten. Diese Zusammenarbeit mit Externen erweitert nicht nur den Horizont unserer Studierenden, sondern bringt auch ihre eigenen Ideen, Erwartungen und Perspektiven zurück in die Praxis. So schlagen wir schon jetzt eine Brücke zwischen Theorie und Praxis und lernen alle dazu.

Lass uns zum Schluss noch einmal abschließend von oben draufschauen. Was sind Deiner Meinung nach Erfolgsfaktoren mit Blick auf die öffentliche Verwaltung als „Lernende Organisation“?

Ich halte es für unerlässlich, dass Verwaltung und Mitarbeitende nicht nur grundsätzlich fähig und willens sind, sondern auch aktiv erfolgskritisches Wissen identifizieren, aufnehmen, verarbeiten und anwenden, dieses Wissen reflektieren und teilen. Dafür bedarf es einer geeigneten Strategie und Ziele, an denen sich das Lernen ausrichtet. Es ist wichtig zu klären, was aus der schier unendlichen Flut an Handlungsempfehlungen tatsächlich entscheidend ist für den Existenzzweck der Verwaltung. Als Führungskraft ist es wichtig, offen für neue Ansätze und Lösungen zu

sein und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu fördern. Insbesondere in der Verwaltung sollte dies in die tägliche Arbeit integriert werden. Es geht aber nicht nur darum, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für sein Team zu schaffen, sondern diese Lernkultur selbst vorzuleben. Denn die lernende Verwaltung ist am Ende nicht ein abstrakt theoretisches Gebilde, sondern besteht aus jedem einzelnen Mitarbeiter.

Vielen Dank für all diese spannenden Einblicke, Robert!

Weiterführende Informationen:

- Gastbeitrag von Robert Gerlit im Tagesspiegel Background: <https://background.tagesspiegel.de/smart-city/was-wir-von-der-verwaltung-in-down-under-lernen-koennen>
- Beitrag von Robert Gerlit zum Studiengang „Digitales Verwaltungsmanagement“ bei Kommune 21: https://www.kommune21.de/meldung_43359_Mittler+zwischen+den+Welten.html

Das Interview haben Robert Gerlit und Andreas Steffen im Januar und Februar 2024 per E-Mail, Telefon und WhatsApp geführt.

ANHANG 4: Interview mit Dr. André Göbel

„Man kann durchs Scheitern
gescheiter werden.“

Dr. André Göbel kennt die Verwaltung und das Public Management aus allen Perspektiven: aus dem Bundestag, aus der Wissenschaft, aus der Beratung, aus der Geschäftsführung einer Digitalagentur und seit November 2023 als Präsident der FITKO. Mit der Föderalen IT-Kooperation hat der IT-Planungsrat eine agile Organisation geschaffen, um die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung zielgerichtet zu koordinieren und voranzutreiben.

Hallo André, das Akronym FITKO wurde sicherlich nicht ohne Grund für die Föderale IT-Kooperation gewählt. Wie hängt nach Deiner Beobachtung und Erfahrung eine gewisse Fitness mit erfolgreichem Lernen zusammen?

Diesen Zusammenhang wollen wir als FITKOianerinnen und FITKOianer auch selbst herstellen: Wie können wir in unserem Team aber auch insgesamt Rahmenbedingungen schaffen, die eine föderale IT-Kooperation leichter und erfolgreicher machen? Das ist auch für mich persönlich ein wichtiges Augenmerk. Ich bin zuletzt sehr viel im Land unterwegs gewesen, habe dabei unter anderem die Mitglieder des IT-Planungsrates interviewt, was sie sich unter dieser Fitness vorstellen. Dabei sind sowohl die Erwartungshaltungen als auch die Vorstellungen, wie so etwas gemessen werden kann, sehr unterschiedlich gewesen.

Was habt Ihr daraus für Euch selbst als Organisation mitgenommen?

Wir als FITKO haben uns selbst ein Programm verordnet, das sich „Fit4Future“ nennt. Damit verbunden ist auch eine interne Reorganisation, mit der wir einige unserer eigenen Strukturen nicht nur flexibilisieren, sondern auch Ungewolltes tatsächlich aufbrechen wollen. Unser Organisationsziel

ist ein „Team of Teams“, beispielsweise mit einem gemeinsamen Ressourcenpool und indem die Möglichkeit gestärkt wird, Eigenverantwortung zu übernehmen, und wie wir mit multidisziplinären Teams uns insgesamt als lernende Serviceorganisation stärken.

Kann man das so verstehen, dass Ihr mit gutem Beispiel vorangehen wollt, dass dadurch andere auch etwas von Euch lernen können?

Verglichen mit vielen agilen Arbeitsstrukturen der Wirtschaft sind diese Veränderungen zunächst nicht wirklich „Rocket Science“. Dafür jedoch, wie wir durch diese Maßnahmen wiederum im Föderalismus wirken können und wirken dürfen, ist das schon ziemlich innovativ.

Die Entwicklung zur Lernenden Organisation ist, wie auch Innovation und Digitalisierung, kein reiner Selbstzweck. Vermutlich wollt Ihr im Endeffekt einen spürbaren Nutzen stiften. Was heißen denn positive Wirkung und Erfolg, wenn es um das Lernen einer Verwaltungsorganisation geht?

Dabei geht es vor allem um eine gewisse Freiheit als Voraussetzung, um nach außen Wirkung zu erzielen. Leider muss man sagen, dass diese Freiheit momentan noch nicht überall im erforderlichen Maß existiert. Für unsere Innenorganisation als FITKO durchaus, weil wir vieles dafür selbst festlegen können. Das nützt uns allerdings nichts, wenn es nicht auch zur Natur der Produkte und Projekte wird. Dabei werden wir sehr stark durch das Auftragswesen des IT-Planungsrates und die Rahmenbedingungen, innerhalb derer wir uns dabei bewegen, definiert und manchmal auch limitiert.

Woran bemerkt Ihr das? Hast Du ein Beispiel?

Wenn wir uns Nutzungsstatistiken zu Online-Dienstleistungen anschauen, bei denen es

noch gar nicht um die Qualität, sondern zunächst nur um die reine Quantität geht, fehlt eine wichtige Komponente, um damit auch den eigentlichen Nutzen zu bewerten. Denn erst dann, auf dieser Basis, kann man fundiert auch die Zufriedenheit betrachten und darüber Erkenntnisse über die wirkliche Wirkung erhalten. Um dann daraus zu lernen und besser zu werden. Wenn man das nicht macht, fehlt ja der Zugang zu den Nutzerinnen und Nutzern, um das Produkt weiterzuentwickeln.

Was braucht es, damit es besser wird, damit im Endeffekt die Wirkung und Zufriedenheit steigen?

Der IT-Planungsrat hat sich auf diesen Weg gemacht – hin zu mehr Wirkungsorientierung. Und dazu gehört unter anderem auch die Arbeit mit solchen Statistikkomponenten. Es wäre ein wichtiger Schritt, dass man die Wirkungsmessung wesentlich konsequenter berücksichtigt: Schafft das betrachtete Angebot wirklich einen Nutzen? Stärkt die Architektur wirklich das Gesamtsystem Öffentliche Verwaltungs-IT? Ich drücke es mal diplomatisch aus: Wir haben hier noch viel Potenzial, was uns langfristig effizienter, kundenfreundlicher und auch wirtschaftlicher werden lassen könnte.

Und was wünschst Du Dir, damit echtes Lernen stattfindet und Verbesserung spürbar wird?

Es braucht meines Erachtens eine qualitative Steigerung der Aufträge in dem Sinne, dass man diese Wirkungsorientierung direkt in die Projekt- und Produktaufträge hineinschreibt und dort von Beginn an fest verankert. Das ist ja nicht nur ein technischer Aspekt, sondern auch eine fachlich-konzeptionelle Frage: Wie kann ich den Nutzen und die Wirkung messen? Wie, wo, wann und wozu befrage ich die Nutzer? Wie binde ich sie in die Weiterentwicklung eines Produktes oder eines Services ein, um zu lernen und besser zu werden? Dazu gehört auch eine gesetzliche Komponente.

In welcher Form?

Bei den Dingen, die sich die Parlamente als Leistungen und Angebote des Staates vorstellen, sollte grundsätzlich eine Evaluationspflicht unterlegt werden. Keine Option, sondern eine verbindliche Pflicht, die Wirkung der Services und Produkte zu messen. So etwas haben wir bisher noch gar nicht. Auch eine Wirkungsorientierung der Gesetzgebung ist ja ebenfalls Neuland.

Beim Begriff „Evaluationspflicht“ könnte man an Schulnoten denken, die Grundlage der Versetzung in die nächste Klassenstufe darstellen. Meinst Du das damit?

Da sind ja die Schulen mittlerweile oft schon weiter. Man arbeitet in Grundschulen meist nicht mehr mit Noten, sondern es werden Kompetenzzugnisse ausgestellt. Und genauso wünsche ich mir das auch in den IT-Projekten der Verwaltung, dass dort Kompetenzen und Wirkungen betrachtet und bewertet werden.

Gibt es Kompetenzen, die Du Dir für höhere Qualität, mehr Wirkung und besseres Lernen wünschst?

Neben Basisaspekten wie IT-Sicherheit und der frühzeitigen Einbindung von Nutzerinnen und Nutzern und deren Feedback sind es vor allem querschnittliche Kompetenzbereiche, die die Produktqualität bestimmen. Und die wünsche ich mir nicht nur, daran arbeiten wir als FITKO, dass bestimmte Grundanforderungen konzeptionell eingebunden sind, bevor überhaupt Projektgelder bewilligt werden. Das sind beispielsweise UX- und UI-Themen, die direkt an der Nutzerfreundlichkeit ansetzen. Kluges Servicedesign gehört ebenfalls dazu. Insgesamt geht es um eine Professionalisierung von Online-Services und deren Wirkungsmessung. Um darüber konsequent zu lernen und besser zu werden.

Zum Lernen gehören Fehler elementar dazu. Allerdings haben Fehler ja meist ein mieses Image. Wie erlebst Du es in den Kommunen, hat man dort einen anderen Umgang mit Fehlern als auf Bundes- oder Landesebene?

Ja, das mit dem schlechten Image ist in der Tat leider so, aus vielerlei Gründen. In den Kommunen gibt es durchaus einige richtig gute Einzelbeispiele, jedoch noch zu wenige, die bringen uns bislang noch nicht in der föderalen Breite weiter. Nach meiner Beobachtung braucht es diesbezüglich noch unglaublich viel, um den Umgang mit Fehlern und dadurch das Lernen als Verwaltung zu verbessern.

Und was genau braucht es dafür?

Einen wirklichen Kulturwandel, der eben auch Chefsache sein muss, von oben beginnen und vorgelebt, von dort konsequent vorangetrieben werden sollte. Dabei sind es auch rechtliche Gründe für den momentanen Zustand. Wir haben beispielsweise bisher keine echten Experimentierklauseln. Ebenso steht das derzeitige Dienstrecht einer gesunden Fehler- und Lernkultur im Weg, weil heutzutage durch Fehler die Karriere nicht gefördert, sondern gefährdet werden könnte.

Was fehlt?

Es fehlt vielfach am Mut bei den Führungskräften, sich im Bedarfsfall auch mit breiter Schulter vor die Kolleginnen und Kollegen zu stellen. Und es als etwas Positives zu sehen, wenn man mal gescheitert ist. Weil man daraus lernen und durchs Scheitern gescheitert werden kann. Gleichwohl kann ich natürlich auch die Mechanismen dahinter verstehen und wir müssen differenzieren. In manchen Bereichen der öffentlichen Verwaltung darf man sich tatsächlich keinerlei Fehler erlauben, zum Beispiel wenn diese Menschenleben gefährden könnten.

Allerdings besteht solch ein Risiko ja bei weitem nicht überall, was gibt es noch für Bereiche, in denen Fehler zwingend vermieden werden sollten?

Beispielsweise im Sozialsystem, in dem eine besondere menschliche Verantwortung besteht. Wenn dort ein technischer Fehler dazu führt, dass Hunderttausende ihre Auszahlung nicht erhalten, geht das gar nicht. Das kann sich niemand leisten.

Dafür braucht es – mit dem Stichwort „Organisationale Ambidextrie“ – zunächst eine Klarheit, wo solche Fehler definitiv nicht auftreten dürfen, und in welchen Bereichen Scheitern keine Schande, sondern erlaubt als Grundlage zum Lernen ist. Gibt es solch eine Klarheit überall? Sollte man diese Klarheit als Führungskraft zunächst selbst haben, um sie dann auch adäquat kommunizieren zu können?

Ein klares Ja.

Ist das eine Frage von gesetzlichen Dingen oder ein Haltungsthema?

Das wird auch durch die Kaskade der Führung bestimmt. Irgendwann wird ja jeder von jemandem geführt, auch ich. Zwar habe ich keinen direkten Vorgesetzten, trotzdem gibt es ein Aufsichtsgremium, das mich führt. Und wenn ich Fehler mache, können diese Menschen mich theoretisch und ebenso praktisch feuern, und zwar von heute auf morgen. Das macht natürlich etwas mit einem Menschen, deswegen gehen ja viele in die Konfliktvermeidung und ins Vermeiden jeglicher Fehler, ganz persönlich und ebenso innerhalb ihrer Organisation. Genau das ist aus meiner Sicht der wesentliche Hebel, den wir auch insgesamt als Gesellschaft für eine lernende Verwaltung besser erkennen und nutzen sollten.

Aber?

Davon sind wir leider weit entfernt. Weil das auch durch unser politisches System hemmend beeinflusst wird. Die obersten Führungskräfte des politisch-administrativen Systems sind ja meist Teil der politischen Führung, sie werden also gewählt. Wenn sie Fehler zulassen, bekommen sie leider in dem Demokratieverständnis, wie wir es heute erleben, sofort erheblichen Gegenwind von anderen Parteien. Auch viele Medien tragen zu dieser neuen Empörungskultur bei. Das hat natürlich starke Auswirkungen auf den Umgang mit eigenen Fehlern und hemmt die Lernkultur, wenn man als verantwortliche Figur ständig Gefahr läuft, an den Pranger gestellt und abgesetzt zu werden.

Erlebst Du anderswo einen anderen, einen besseren Umgang?

Dänemark fällt mir als erstes ein. Oder auch England, obwohl das ja ein sehr hierarchisches System ist, so ist es eben auch debattenstark. Dort ist man hinsichtlich der Fehler- und Lernkultur weiter als wir hier in Deutschland. Aus persönlichen Gesprächen ist mir bekannt, dass man in der Konsequenz dort und andernorts auch deshalb besser bei der Digitalisierung aufgestellt ist. Weil man anders mit Fehlern umgeht. Leider bin ich nicht allzu optimistisch mit Blick auf die Rahmenbedingungen in Deutschland, weil diese Form des Umgangs mit Fehlern sehr stark in unserer Verwaltungskultur und Politikführung verankert ist, auch in den Medien, so dass man manchmal vom einen auf den nächsten Tag weg ist, wenn ein Fehler geschieht. Wenn obere und oberste Führungskräfte solchem Risiko ausgesetzt sind und nur wenig oder gar keinen Rückhalt in der Gesellschaft erfahren, wird sich ein anderer Umgang mit Fehlern auch nicht nach unten beziehungsweise in der Breite der hierarchischen Verwaltungsorganisation durchsetzen können.

Ist es also komplett vergebene Liebesmüh oder reine Augenwischerei, wenn man über „Safe Spaces“ und Psychologische Sicherheit spricht, weil die deutsche Verwaltung in ein gesellschaftliches Gesamtsystem eingebettet ist, das noch nicht gut genug gelernt hat, konstruktiv mit Fehlern und Scheitern umzugehen?

Ganz so pessimistisch möchte ich es nicht sehen, ein paar Hoffnungsschimmer habe ich durchaus, auch aus eigenen, selbst erlebten Erfahrungen, zum Beispiel mit der DigitalAgentur Brandenburg. Mit positivem Blick auf die Dinge, die mit Mut und echter Lernkultur gelingen können, war es möglich, mit 20 Mitarbeitenden mehr als 150 Projekte und Initiierungen in kurzer Zeit umzusetzen, die bis heute nachwirken. Ohne „Safe Spaces“ hätte das nicht klappen können. Vergleichbares möchte ich auch für die FITKO schaffen. Das ist auch eine Führungsverantwortung. Als ich meine neue Rolle angetreten habe, habe ich klargemacht, dass es mir nicht um eine spätere Wieder-

wahl geht. Sondern ich möchte hier etwas mit unserem Team erreichen, echten Nutzen stiften mit spürbar positiver Wirkung für Deutschland. Das klingt jetzt furchtbar pathetisch, doch wir haben tatsächlich diese Möglichkeit.

Wie wird das aufgenommen?

Nun ja, bereits die allerersten Gespräche hatten gezeigt, dass einige Menschen das Potenzial der FITKO noch nicht erkennen. Deswegen bauen wir unsere interne Struktur so um, dass wir selbst leistungsfähiger werden. Und meine eigene Aufgabe ist es auch, auf die relevanten externen Stakeholder zuzugehen und sie zu noch mehr Kooperation zu ermutigen.

Vielen Dank schon mal für diesen umfassenden Blick! Weil wir ja mit dieser Studie speziell die Kommunen und deren Lernen im Fokus haben: Was können kommunale Verwaltungen als oftmals sehr kleine Organisationen von Bund und Ländern lernen?

Nach meiner Beobachtung sind die Länder schon etwas weiter hinsichtlich ihrer Kooperationen und Shared Services, dabei auch in der Zusammenarbeit mit deren öffentlichen IT-Dienstleistern, weil diese den kommunalen Dienstleistern häufig aufgrund ihrer Größe ein Stück voraus sind. Aus meiner Sicht sollten Bund, Länder und Kommunen noch viel stärker aufeinander zugehen. Auch wenn verfassungsrechtliche Aspekte wie die kommunale Selbstverwaltung immer wieder vorgeschoben werden, bin ich überzeugt, dass wir unsere Verfassung in der derzeitigen Form genau so leben können, wie sie ist, und bei gemeinsamem Willen trotzdem mehr erreichen. Es ist übrigens auch mein Ziel, die länderübergreifende kommunale Zusammenarbeit durch verschiedene Maßnahmen zu stärken, und beispielsweise Entwicklungsgemeinschaften zu fördern, die es heute noch zu wenig gibt. Denn das gehört für mich ebenfalls zu einer lernenden Verwaltung elementar dazu, dass man noch viel mehr Möglichkeiten für solch einen übergreifenden Austausch und Zusammenarbeit schafft.

Ob man nun nach Estland, Österreich, Dänemark oder zu anderen Vorreitern von moderner Verwaltung schaut, ist es ja eine häufige Reflexreaktion, dass man – ganz egal, wohin der Blick gerichtet wird – diese dortigen Dinge ja gar nicht mit uns hier in Deutschland vergleichen könne. Ist das wirklich so oder sollten wir für die hiesigen Amtsstuben noch deutlich mehr von anderen Nationen fürs Lernen lernen?

Das sollten und das können wir. Und man muss nach meinem Verständnis auch gar nicht allzu weit reisen, um wertvolle Lernmöglichkeiten zu finden. Das EfA-Prinzip, also „Einer für Alle“, halte ich als Basis für hoheitliche Aufgaben für sehr geeignet. Ebenso die Initiativen für souveräne Cloud-Services oder den Aufbau des ZenDiS für OpenDesk und OpenCoDe sowie auch weitere zentrale Produkte des IT-Planungsrats. Wenn wir uns mit diesem Verständnis von „Einer für Alle“ oder auch „Wenige für Viele“ die Digitalakademie des Bundes anschauen und deren „Digital Journey“, die dieses Jahr zum dritten Mal durchgeführt wird, findet man darin unter anderem Angebote zu wichtigen Führungskräftekompetenzen, die darüber gestärkt werden können. Gemeinsam fürs Lernen lernen und viele positive Beispiele besprechen, an denen man sich ganz konkret orientieren kann, um noch besser zu werden. Das sind sehr pragmatische, also keine rein theoretischen Themen, die beim Lernen helfen können. Und das findet auf einem richtig guten und hohen Niveau statt. Kommunale Vertreter und Vertreterinnen sind meines Wissens dieses Jahr zum ersten Mal eingeladen. Das sind nur wenige spontane Beispiele. Da entsteht föderal viel Gutes. Man muss also gar nicht immer nach Singapur oder Estland schauen, um konkrete Möglichkeiten für Verbesserungen zu finden.

Wieder zurück zu Euch, zur FITKO. Woran arbeitet Ihr derzeit intern, um noch besser zu werden, was andere Akteure oder Organisationen möglicherweise übernehmen könnten?

Dabei gibt es drei Betrachtungsebenen. In der Binnenperspektive arbeiten wir in einzelnen Projekten gut mit Retrospektiven und anderen etablierten Methoden, die

wir in bestimmte Zyklen durchführen, um Fortschritte, Lernerfolge und auch Lernnotwendigkeiten zu erkennen. Das wollen wir noch ausbauen und weiter, stärker etablieren. Uns hilft das wirklich sehr. In der zweiten Perspektive stellt sich die Frage, wie wir mit diesen Erkenntnissen an den IT-Planungsrat herantreten. Dort geht es mir künftig darum, dass wir nicht nur Highlights zeigen und ausschließlich über tolle Erfolge sprechen. Bereits das ist für viele ein Umdenken und echter Wandel, dass also auch Lowlights der FITKO thematisiert und dadurch transparent werden. Im politischen Kontext ist das ungewohnt und nicht immer gern gesehen, wenn solche Dinge, mit denen man nicht glänzt, dokumentiert werden. Weil dann die dritte, die externe Ebene ins Spiel kommt – zum Beispiel die Medien. Jedoch habe ich gute Erfahrungen damit gemacht, auch über Fehler und Schwächen und sogar übers eigene Scheitern zu sprechen, wenn man gemeinschaftlich wirklich etwas verändern und besser werden will.

Eine Detailfrage: Unterscheidet Ihr zwischen Retrospektiven und Reviews, wie man es beispielsweise von Scrum oder anderen agilen Methoden kennt?

Ja, genau das tun wir. Noch nicht überall, weil dieses Vorgehen bislang erst in einigen FITKO-Projekten und bei zwei Produkten angewendet wird, doch wir wollen es kontinuierlich weiter ausbauen. Wir differenzieren sehr bewusst zwischen der Analyse von Ergebnissen, die wir erzielt haben, also einem Review, und der Betrachtung mit einer Retro, wie wir durch welche Form der Zusammenarbeit dorthin gelangt sind. Es ist absolut wichtig, zwischen diesen beiden Aspekten bewusst zu unterscheiden, damit sich die Ebenen und auch die dadurch möglichen Erkenntnisse und Verbesserungsmöglichkeiten nicht vermischen. Das ist auch für unseren Auftrag entscheidend. Beim Review arbeiten wir mit harten Messkriterien, mit KPIs, die vom IT-Planungsrat vorgegeben sind. Da gibt es dann keine Diskussion darüber, ob man diese Ziele erreicht hat oder nicht, es wird gemessen, und dann zählt dieser objektive Zustand. Demgegenüber ist es bei der Retrospektive wichtig, dass man auf allen Ebenen – Technik, Mensch,

Recht und Organisation – schaut, wie der Prozess abgelaufen ist, ob und wie man das Vorgehen noch optimieren kann. Da sind wir noch längst nicht in allen FITKO-Bereichen angekommen, aber wir arbeiten dran. Weil wir eine lernende Organisation sein müssen, um gemeinsam den Erfolg in unseren übertragenen Aufgaben erarbeiten zu können.

Gibt es nach Deiner Wahrnehmung ganz andere Arbeits- oder Lebensbereiche, in denen Lernen richtig gut gelingt, vielleicht sogar Spaß macht? Dafür kannst Du gern richtig fantasievoll und kreativ sein, bis ins Weltall zur Raumfahrt oder hinein in einen Ameisenstaat schauen!

(lacht) Na, ich bleibe mal irdisch. Ameisen finde ich total spannend, wobei es dort schon ziemlich starke Hierarchien gibt, das würde ich uns als Verwaltung eher weniger empfehlen. Allerdings ist deren Organisationsart und auch die Kreativität, mit der sie Probleme lösen, wirklich super. Und sie sind extrem effizient. Im persönlichen Rückblick, weil ich ganz viele andere Think-Tanks und Do-Tanks kennenlernte, die deutlich größer und oft auch viel besser finanziert sind, wird schon vieles ziemlich gut und richtig gemacht. Einiges davon könnte man auch weiterdenken, zum Beispiel dass man bereits in Förderbescheiden festschreibt, dass ein bestimmter Anteil für den externen Wissenstransfer genutzt werden kann – und muss. Das geschieht auch in der Wissenschaft noch viel zu wenig, dass man also per Förderbescheid festlegt, dass ein Teil dafür genutzt wird, damit das Wissen geteilt und weiterverbreitet wird, damit es angewendet werden kann, stärker in die Breite gelangt und echten Nutzen stiftet. Zum Teil geschieht das via Open Access, sodass die Ergebnisse und Erkenntnisse, die ja in der Regel mit Steuermitteln finanziert sind, auch frei zur Verfügung stehen. Dieses Vorgehen kann noch viel mehr zum Einsatz kommen. Und weil wir das bisher noch nicht gut machen, würde ich mir dafür noch mehr Vorgaben als Verpflichtungen wünschen, damit es besser angewendet wird und Wirkung zeigt und den lernenden Staat fördert. Je mehr ich durch die Lande fahre, desto mehr großartige Beispiele entdecke ich. Doch viel zu häufig bekommen sie nicht

genügend Beachtung. Solch einen Ansatz, der zu deutlich mehr Aufmerksamkeit und Austausch führt, wodurch noch mehr gelernt werden kann, der uns insgesamt, nicht nur als lernende Verwaltung, sondern insgesamt als lernende Gesellschaft, sehr helfen würde, den wünsche ich mir.

Als finale Abschlussfrage mit Blick in die Zukunft: Wenn ganz vieles von dem, was Du angesprochen hast, real würde, wenn also noch mehr Verwaltungen das Lernen noch besser lernen und konsequent praktizieren, was könnte Gutes geschehen und entstehen?

Eine bessere Gesellschaft.

Lieber André, danke!

Weiterführende Informationen

- Hier geht es zur FITKO: <https://www.fitko.de>

Das Interview mit André Göbel hat Andreas Steffen am 27. März 2024 zunächst via Videokonferenz, dann per Telefon geführt, während der FITKO-Präsident in der Bahn saß.

ANHANG 5: LEARN-Fragebogen (Betaversion 0.9)

Um den Umfang dieser gar nicht so kurzen Kurzstudie halbwegs überschaubar zu halten, stellen wir den LEARN-Fragebogen in der Betaversion 0.9 als PDF zum kostenfreien Download zur Verfügung. Sie finden das PDF auf <https://5step.org/kaizen-fuer-kommunen> oder über den QR-Code:

The image displays the LEARN questionnaire in its beta version 0.9. It includes the cover page, a QR code for downloading the PDF, and two pages of the questionnaire form. The cover page is dark blue with white text and features logos for 5STEP, LIN, MSB, and NEGZ. The questionnaire pages are white with black text and include the NEGZ logo. The first page of the questionnaire is titled 'SELBSTEINSCHÄTZUNG DES PRAXISPARTNERS' and contains sections for 'Teil 1: Basisdaten Ihrer kommunalen Organisation' and 'Lern-Reifegrad unserer Kommune'. The second page is titled 'Teil 2: Basiskriterien einer Lernenden Organisation' and contains sections for 'Personal Mastery', 'Mental Models', 'Shared Visioning', 'Team Learning', and 'Systems Thinking'. A QR code is located to the right of the cover page.

Quellen und Literaturverzeichnis

- Argote, L.** (2013) Organizational learning. Creating, retaining and transferring knowledge, 2. Aufl. Boston: Springer.
- Argyris, C. und Schön, D. A.** (1978) Organizational learning, Organization development series. Reading: Addison-Wesley.
- Bandura, A.** (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A.** (1986) Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.
- Bennis, W., & Nanus, B.** (1985) Leaders: The strategies for taking charge. Harper & Row.
- Bérubé, V., Maor, D., Mugayar-Baldocchi, M. und Reich, A.** (2022) European talent is ready to walk out the door. How should companies respond? McKinsey Quarterly (December 2022)
- Brenner, G. und Lobnig, H.** (2022) Das Krankenhaus als lernende Organisation während der Pandemie: Herausforderungen und Learnings. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). Springer.
- Brown, T.** (2016) Change by Design: Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt. Vahlen.
- Bucy, M., Finlayson, A., Kelly, G. und Moye, E.** (2016) The 'how' of transformation. McKinsey.
- Csikszentmihályi, M.** (2006) Flow – der Weg zum Glück. Herder.
- Edmondson, A.** (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Engel, P., Nelke, A. und Steffen, A.** (2016) Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.
- Ellis, A.** (1973) Humanistic Psychotherapy. The rational-emotive approach. McGraw-Hill, New York 1973.
- Fliedner, O.** (2017) Grundwissen Kommunalpolitik. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Politische Akademie, KommunalAkademie.
- Frieling, E. und Reuther U.** (Hrsg., 1993) Das lernende Unternehmen (Reihe: Studien der betrieblichen Weiterbildungsforschung). Neres Verlag.
- Hasel, V. F.** (2019) Der tanzende Direktor – Lernen in der besten Schule der Welt. Kein & Aber.
- Happel, M. und Frischknecht, R.** (2016) Einfluss der Extrazellulären Matrix auf plastische Prozesse in jungen und alten Gehirnen. *Extrazelluläre Matrix und Hirnplastizität. e-Neuroforum* 22(1):1-9.
- Heine, M. und Dietel, M.** (2020) Agility in Public Sector IT Projects. Conference Paper: ICEGOV 2020: 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance.
- Imai, M.** (1992) Kaizen – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 4. Aufl., Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig.
- Küppers, J. P.** (2022) Polizei als lernende Organisation, Systemisches Polizeimanagement in Planungspraxis, Entscheidungsfindung und Handlungsoptionen. Springer.
- Mutaree** (2018) Change-Fitness-Studie 2018/2019 - Ambidextrie: Mit beiden Händen Organisationen verändern. Mutaree GmbH.
- Nelke, A. und Steffen, A.** (2019a) Visionen und Empowerment: Wie Employer Branding

in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. In: Arbeitswelten der Zukunft. Springer Gabler.

Nelke, A. und Steffen, A. (2019b) Wandel, Werte und Kultur. In: Innovative Verwaltung, 3/2019.

Niehaves B. et al. (2021) Digitalisierungskompetenzen in Kommunen - Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“. Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.).

Pink, D. H. (2009) Drive – Was Sie wirklich motiviert. Ecowin.

Schäfers, B. (2016) Soziales Handeln und seine Grundlagen: Normen, Werte, Sinn. In Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie (pp. 23-48). Springer VS, Wiesbaden.

Schein, E. H. (2010) Organizational culture and leadership (Bd. 2). John Wiley & Sons.

Schorlemmer, J. und Steffen, A. (2022) Veränderung und Umgang mit Angst in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. In: Public Management im Wandel. Springer Gabler.

Schorlemmer, J, Mersch, L. und Steffen, A. (2023) Angst im Wandel – Transformationspotenziale in der öffentlichen Verwaltung durch einen konstruktiven Umgang mit Angst vor und durch Veränderung – organisationale und psychologische Handlungsansätze. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Senge, P. M. (2017) Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Systemisches Management), 11. Aufl., Schäffer Poeschel.

Senge, P. M., Kleiner, A. und Roberts, C. (Hrsg., 1996) Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta.

Snowden, D. J. (2005) Multi-ontology sense making – a new simplicity in decision

making. In: Informatics in Primary Health Care.

Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management Journal, 38(5), 1442–1465.

Steffen, A. (2019) Menschen und Organisationen im Wandel – Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse. Springer.

Steffen, A. und Happel, M. (2024) Kaizen für Kommunen: Lernen in der Amtsstube. eGovernment, Ausgabe Mai 2024.

Taleb, N. N. (2014) Antifragile: Things That Gain from Disorder (Incerto, Band 3).

Unger, F. (2019) Lebenslanges Lernen in der Öffentlichen Verwaltung fördern: Bedarfserhebung und Handlungsansätze zur Entwicklung von Modulen wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft II (S. 35–56). Springer.

Vasu, M. L., Stewart, D. W. und Garson, G. D. (2017) Organizational Behavior and Public Management, Revised and Expanded. Routledge.

Vogel, D., Löbel, S., Proeller, I. und Schuppan, T. (2014) Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse einer Fallstudie in der Bundesagentur für Arbeit. dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 7. Jg., Heft 2/2014, S. 459-478.

Vullings, R. und Heleven, M. (2016) Not invented here: cross-industry-innovation. Hanser.

Walsh, J.P. und Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory, Academy of Management Review, Band 16, S. 57–91; zitiert in: Kevin Daniels (2002): Putting Process into Strategy, The Open University, Milton Keynes.

Winde, M. und Klier, J. (2021) Die lernende Verwaltung. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Praxispartner:innen der Studie

Wir bedanken uns für die wertvolle Mitarbeit an der Studie bei diesen Praxispartner:innen, Impulsgeber:innen und Interviewpartner:innen:

Barleben:

- **Frank Nase**, Bürgermeister
- **Ines Rudolph**, Amt für Zentrale Dienste, Amtsleiterin

Berlin:

- **Magdalena Konieczek-Woger**, zum Zeitpunkt der Workshops: Referentin im ressort- und ebenenübergreifenden Team im Modellprojekt Smart Cities Berlin; jetzt: Senatskanzlei Berlin
- **Karen Laßmann**, zum Zeitpunkt der Workshops: Leiterin der Stabsstelle Smart City; jetzt: Senatskanzlei Berlin, Leiterin des Bereichs Smart City und Datenmanagement
- **Ralf Meyer**, Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Leitung Stabsstelle Digitale Transformation

Magdeburg:

- **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
- **Leonie Hommrich**, Fachbereich 1, Sachgebiet 1.2 Personal, Organisation

Wadgassen:

- **Brian Willems**, Leiter Digitalisierung

Kreis Paderborn:

- **Dr. Thomas Wassong**, Chief Digital Officer (CDO)
- **Carolin Sake**, Ausbildungsleitung

Impulsgeber:innen in den Workshops

- **Dr. Heiko Maus** (DFKI)
- **Andy Killat** (DATAROCKET)
- **Martin Instinsky** (Picture)
- **Lea Mersch** (5STEP)
- **Dr. Robert Angst** (5STEP)
- **Prof. Dr. Max Happel** (Leibniz-Institut für Neurobiologie, Medical School Berlin MSB)

Weitere befragte Expert:innen (Interviews)

- **Prof. Dr. Moreen Heine** (Universität zu Lübeck, Joint Innovation Lab)
- **Andreas Thürmer** (Berliner Stadtreinigung)
- **Dr. Robert Gerlit** (Hochschule Landshut, Sidney)
- **Dr. André Göbel** (FITKO)

Unser Team: Autor:innen der Studie

Für die Arbeit an dieser Kurzstudie haben wir ein interdisziplinäres Team zusammengestellt, das einen umfangreichen Erfahrungsschatz und eine breite Vielfalt an Perspektiven zum Thema „Lernende Organisation“ mitbringt.

Andreas Steffen ist Gründungs- und Vorstandsmitglied des NEGZ und beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit Transformation und Innovation. Als Gründer und Managing Director der Berliner Beratungsagentur 5STEP arbeitet der Betriebswirt als Strategieberater, Executive Coach und Moderator für Organisationen aus dem Public Sector und der Wirtschaft. Neben Fachartikeln und Studien zu Leadership, Employer Branding, Werten und Visionen, Smart Services, Agilen Methoden und zum besseren Umgang mit Angst vor/durch Veränderung sind mehrere Fach- und Sachbücher von ihm erschienen.

Prof. Dr. **Max Happel** ist Hirnforscher mit Fokus auf Lern- und Entscheidungsforschung. Am Leibniz-Institut für Neurobiologie (LIN) leitet er eine interdisziplinäre Forschungsgruppe zum Thema Lernen auf Systemebene. An der MSB Medical School Berlin ist er Prorektor für Forschung und Professor für Humanmedizin.

Lea Mersch ist Partnerin bei 5STEP. Die Wirtschaftspsychologin und ehem. Basketball-Nationalspielerin bringt als Coach, Organisationsberaterin und SAFe Program Consultant ihre vielfältigen Erfahrungen in agile Transformationsprojekte, die Entwicklung von Organisationen, Teams und Führungskräften und den Arbeitsbereich „Mental Health for Business“ ein.

Als Managementberater, Coach, Lean Six Sigma Master Black Belt und Experte für Agile Methoden, Design Thinking und Toyota Kata unterstützt Dr. **Robert Angst** Entscheider:innen in Organisationen, die Herausforderungen und Veränderungen als Chance zur Weiterentwicklung und Operational Excellence als Basis für nachhaltigen Erfolg verstehen.

www.negz.org