

KAIZEN FÜR KOMMUNEN

LEARN-Fragebogen

Lernfähigkeits- und Entwicklungspotenzial-Analyse

Beta-Version 0.9

ZUR VERWENDUNG
IM RAHMEN DER
NEGZ-STUDIE



EINSATZZWECK UND ZIELSTELLUNG

Dieses Werkzeug zur Selbstanalyse (Self-Assessment) bzgl. des eigenen Status als lernende Verwaltung/Behörde hat zur Bestandsaufnahme im Rahmen der NEGZ-Studie gedient. Daraus können weitere Detailbetrachtungen wie auch erste Maßnahmen für die jeweilige Organisation abgeleitet werden.

Transdisziplinäre Betrachtung

Grundlage dieses Selbstanalyse-Werkzeugs sind Basisdefinitionen einer Lernenden Organisation“ wie auch zu „Kaizen“ und weiteren Methoden. Weiterhin werden dabei Aspekte aus diesen Themenfeldern und wissenschaftlichen Disziplinen betrachtet:

- Psychologie
- Neurobiologie
- Lernforschung
- Verhaltensforschung
- Motivationsforschung
- Systemische Beratung
- Projekt- und Prozessmanagement
- Wissensmanagement
- Innovationsmanagement
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Agile Methoden

Inhalt

Teil 1: Basisdaten Ihrer kommunalen Organisation	3
Teil 2: Basiskriterien einer Lernenden Organisation (nach Senge).....	4
Teil 3: Tiefergehende Analyse des Ist-Zustandes der eigenen Verwaltung und unserer Arbeitsweisen (Basis ist das „Organisationsgedächtnis“ nach Walsh und Ungson)	5
Teil 4: Lernen und Verbessern in Prozessen	7
Teil 5: Lernen in und aus Projekten	8
Teil 6: Agilität – als Grundlage und auch Ergebnis von Lernfähigkeit	9
Teil 7: Motivation und Anreizfaktoren für Lernen und Entwicklung	10
Teil 8: Psychologische Sicherheit als Basis des Lernens.....	11
Teil 9: Einsatz von Softwaresystemen für Lernen und Entwicklung	12
OPTIONAL: Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning	13
OPTIONAL: Gamification als Unterstützung für Lernen und Entwicklung	14
Zum Abschluss: Handlungsfelder in der kommunalen öffentlichen Verwaltung auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation	15

SELBSTEINSCHÄTZUNG DES PRAXISPARTNERS

Teil 1: Basisdaten Ihrer kommunalen Organisation

Größe unserer Kommune (Größenklassen gem. KGSt)

- Größenklasse 1: mehr als 400.000 Einwohner:innen
- Größenklasse 2: 200.000 bis 400.000 Einwohner:innen
- Größenklasse 3: 100.000 bis 200.000 Einwohner:innen
- Größenklasse 4: 50.000 bis 100.000 Einwohner:innen
- Größenklasse 5: 25.000 bis 50.000 Einwohner:innen
- Größenklasse 6: 10.000 bis 25.000 Einwohner:innen
- Größenklasse 7: weniger als 10.000 Einwohner:innen

Anzahl der Beschäftigten in unserer kommunalen Verwaltung:

Lern-Reifegrad unserer Kommune (Mehrfachantworten sind möglich)

- Der Begriff und die Inhalte einer Lernenden Organisation sind sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den Führungskräften unserer Verwaltung fremd.
- Der Bedarf zum Handeln (um eine Lernende Organisation zu werden) wurde bereits erkannt und thematisiert.
- Es gibt bereits erste Aktivitäten hin zur Lernenden Organisation.
- Wir schätzen uns als Lernende Organisation ein, haben damit vielfältige und umfangreiche positive Erfahrung gemacht.
- Lernen ist ein elementarer Bestandteil unserer Kultur und unseres täglichen Arbeitens (bspw. durch individuell definierte Lernpfade).
- In unserer Organisation gibt es eine klare Rollenzuordnung und Verantwortung für die Themen Lernen und Entwicklung (bspw. ein Chief Learning Officer).
- Lernen und Entwicklung sind bspw. durch Reviews und Retrospektiven fester Bestandteil der Arbeit aller Gruppen, Teams und Abteilungen in unserer Organisation.

Teil 2: Basiskriterien einer Lernenden Organisation (nach Senge)

Peter Senge (Direktor des Center for Organizational Learning an der Sloan School of Management des MIT und Leiter der Society for Organizational Learning) hat fünf Fertigkeiten (Disziplinen) beschrieben, die beherrscht werden müssen, um eine Lernende Organisation zu entwickeln:

- | | |
|-------------------------|--|
| Personal Mastery | Individuelles Wachstum und fachliche Weiterentwicklung der Beschäftigten in unserer Verwaltung werden gefördert.
<input type="checkbox"/> nie
<input type="checkbox"/> gelegentlich
<input type="checkbox"/> regelmäßig |
| Mental Models | Das Bewusstsein, dass unser Handeln stets von Annahmen und individueller Voreingenommenheit beeinflusst sein kann; d.h. Abläufe, Haltungen, Grundlagen und Glaubenssätze werden hinterfragt.
<input type="checkbox"/> nie
<input type="checkbox"/> gelegentlich
<input type="checkbox"/> regelmäßig |
| Shared Visioning | Eine gemeinsame Vision für unsere Verwaltung
<input type="checkbox"/> existiert nicht
<input type="checkbox"/> existiert zum Teil
<input type="checkbox"/> existiert und wird im hohen Maß von allen berücksichtigt und gelebt |
| Team Learning | Das gemeinsame Lernen im Team
<input type="checkbox"/> findet nicht statt
<input type="checkbox"/> findet gelegentlich statt
<input type="checkbox"/> findet in hohem Umfang statt und bestimmt unser Handeln |
| Systems Thinking | Das Denken in zusammenhängenden und voneinander in Abhängigkeit stehenden Systemen (z.B. Lebenslagen, Bürger-nahe Dienstleistungen und Digitalisierungsangebote)
<input type="checkbox"/> findet nicht statt
<input type="checkbox"/> findet gelegentlich statt
<input type="checkbox"/> findet in hohem Umfang statt und bestimmt unser Handeln |

Teil 3: Tiefergehende Analyse des Ist-Zustandes der eigenen Verwaltung und unserer Arbeitsweisen (Basis ist das „Organisationsgedächtnis“ nach Walsh und Ungson)

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. Zu den Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen, gehören vor allem:

Dimension 1 Klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden (Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen)

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 2 Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeiten, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist in der gesamten Behörde

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 3 Prozessorientierung: Wir hinterfragen und aktualisieren regelmäßig unsere existierenden Prozesse.

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 4 Wir haben Führungsstile, die Lernen und Entwicklung unterstützen (bspw. demokratisch, partizipativ oder transformativ).

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 5 Personal- und Organisationsentwicklung sind mit den Aktivitäten und Zielen der anderen Bereiche unserer Organisation abgestimmt.

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 6 Wertschätzung von Engagement und Fehlertoleranz insbesondere bei riskanten Vorhaben

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 7 Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose: gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme, rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 8 Partizipation, Ideenmanagement und innovative Impulse: eine klar kommunizierte und konsequent gelebte Lern-Kultur, die die Menschen innerhalb der Organisation, ihr Fachwissen, ihre individuellen Erfahrungen und Vorschläge für Lernen und Verbesserung fördert

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Dimension 9 Externes Wissen: Bereitstellung und Nutzung von Informationsquellen unterschiedlichster Art außerhalb der eigenen Organisation (Beispiele: andere Kommunen bzw. Partnerstädte und deren Erfahrungen, Best Practices aus anderen Sektoren, Tagungen und Konferenzen, Studien und weitere Fachliteratur)

- nicht vorhanden
- vorhanden, gelegentlich berücksichtigt
- vorhanden und handlungsleitend

Teil 4: Lernen und Verbessern in Prozessen

In Abgrenzung zu Projekten (die per Definition einmalig sind) sind Prozesse sich regelmäßig wiederholende Abläufe in der Organisation. Dabei kann es sich um Abläufe zwischen Behörden, Bürgern und Unternehmen handeln wie ebenso um rein verwaltungsinterne Vorgänge.

Status

- Wir haben keinen umfassenden resp. detaillierten Überblick über unsere internen Prozesse.
- Wir haben eine grobe Prozesslandkarte und erste Kennzahlen.
- Wir haben unsere Prozesse und alle relevanten Kennzahlen hervorragend im Blick/Griff und arbeiten kontinuierlich an deren Optimierung.

Steuerung

(Mehrfachantworten möglich)

- Es gibt klare und eindeutige Festlegungen, welche Rollen in welchen Prozessen (a) verantwortlich und (b) beteiligt sind.
- Es gibt eine übergreifende Prozessverantwortung (beispielsweise als Chief Process Officer oder mit anderer Rollenbezeichnung).
- Wir verwenden GPM-Software für Prozessanalyse und/oder Prozessmodellierung und/oder Prozessoptimierung.

Falls Sie den letztgenannten Punkt angekreuzt haben: Bitte benennen Sie die in Ihrer Organisation eingesetzten Werkzeuge zur Prozesssteuerung:

Das sind unsere wichtigsten Kennzahlen zur Prozesssteuerung und Prozessoptimierung:

- Effizienz
- Effektivität
- Qualität
- Ressourceneinsatz
- Kosten
- Zeit

Weitere Kennzahlen (Freitext):

Teil 5: Lernen in und aus Projekten

Vergangene Projekte stellen einen großen Wissensschatz dar – unabhängig davon, ob sie erfolgreich waren oder nicht. Die aktive Nutzung dieser Erfahrungen, auch über den Kreis der direkten Beteiligten hinaus, ist Voraussetzung für die Vermeidung vergangener Fehler in der Zukunft und für die Nutzung in der Praxis bewährter Vorgehensweisen.

Vorab

Vor Projektbeginn erstellen bzw. konsultieren wir

- Risikoanalyse
- Stakeholderanalyse
- Abschlussberichte früherer Projekte
(mit Relevanz für das neue Vorhaben)
- Kritische Durchsicht der gesammelten „Do's & Dont's“: Mit welchen Vorgehensweisen waren wir erfolgreich? Was hat nicht geklappt, was wollen wir in Zukunft nicht mehr tun?
- Projektauftrag mit klaren Abgrenzungen: Was ist Gegenstand des Projektes – und was nicht?
- Erfolgskriterien des Projekts und zentrale Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen zu Zeit/Dauer, Kosten/Budget und Qualität
- Projektsteuerung/Governance: Benennung der Personen mit Gesamtverantwortung (Lenkungskreis mit Rechenschaftspflicht) für das Projekt, Benennung der Projektleitung, Benennung weiterer Projektmanager:innen, Benennung der im Projekt beteiligten Mitarbeiter:innen; für alle Beteiligten und Einsatzbereiche: Wer ist bei welchem Teilbereich/Teilprojekt (a) verantwortlich bzw. (b) beteiligt?

Während

In laufenden Projekten nutzen wir und schreiben regelmäßig fort

- Risikoanalyse
- Stakeholderanalyse
- Review
- Retrospektive
- Ist/Soll-Fortschritt inkl. Maßnahmen-Plan bei Abweichung

Danach

Zu abgeschlossenen Projekten machen/erstellen wir

- Review (Was haben wir erreicht?)
- Retrospektive (Wie haben wir das erreicht?)
- Projektabschlussbericht (inkl. wichtiger Lernerfahrungen)
- Zentrales Verzeichnis der „Do's & Dont's“

Teil 6: Agilität – als Grundlage und auch Ergebnis von Lernfähigkeit

Agilität steht für die Fähigkeit einer Organisation, sich einem permanent ändernden Umfeld anzupassen. Hierfür sind neben vielfältigen (organisationalen wie kulturellen) Rahmenbedingungen beispielsweise auch diese Methoden und Werkzeuge wichtig.

Agile Methoden

In unserer Verwaltung kommen zum Einsatz

- Kaizen
- Kanban
- Scrum
- SAFe (Scaled Agile Framework)
- Objective and Key Results (OKR)
- Spotify Modell

Angrenzende Methoden

In unserer Verwaltung arbeiten wir mit

- Design Thinking, beispielsweise durch Arbeit mit Personas, grundsätzlich: Bereitschaft und Raum zum Experimentieren
- User Experience (UX), um Nutzen und Nutzer:innen in den Fokus zu stellen, beispielsweise durch die Arbeit mit Customer Journeys

Selbsteinschätzung mit dem Cynefin-Framework (nach Snowden) in 4 Bereichen

SIMPEL: einfache Routinen mit klaren Regeln sind der Standard, akkurates Arbeiten ist gefragt

- macht einen großen Teil unserer Arbeit aus
- darin sind wir wirklich gut

KOMPLIZIERT: Abläufe mit umfangreichen Prozessschritten, Neujustieren ist ggf. gelegentlich notwendig

- macht einen großen Teil unserer Arbeit aus
- darin sind wir wirklich gut

KOMPLEX: eine Vielzahl von Einflussfaktoren, nicht immer ist alles planbar, oft ist Kreativität erforderlich

- macht einen großen Teil unserer Arbeit aus
- darin sind wir wirklich gut

CHAOS: nichts ist wirklich planbar, man muss permanent improvisieren und (neu) entscheiden

- macht einen großen Teil unserer Arbeit aus
- darin sind wir wirklich gut

Teil 7: Motivation und Anreizfaktoren für Lernen und Entwicklung

In der Literatur werden drei primäre Motivationsbereiche genannt, die also auch für Mitarbeiter:innen mit Verwaltungstätigkeiten gelten. Bitte schätzen Sie ein, ob einige dieser Faktoren in Ihrer Organisation vorhanden sind.

Sinnhaftigkeit: Tätigkeiten stehen im Einklang mit den persönlichen Werten

- Individuelle Werte von Mitarbeiter:innen werden gemeinsam diskutiert und sind Team und Führungskraft bekannt.
- Eventuelle Konflikte zwischen den Werten der Mitarbeitenden und denen der Organisation sind der Führungskraft bekannt.
- Mitarbeiter:innen werden bewusst so eingesetzt, dass das Wertesystem der Organisation (des Teams) zu ihnen passt.

Autonomie: Selbstbestimmung im Rahmen der Möglichkeiten der Organisation

- Mitarbeiter:innen haben - innerhalb ihres Kompetenzbereichs - Entscheidungsspielraum und Selbstbestimmung.
- Es ist ein klarer Handlungsrahmen vorgegeben, innerhalb dessen Mitarbeiter:innen nach eigenem Ermessen entscheiden können.
- Die gelebte Autonomie bezieht sich in der Realität auch auf freie Wahl des Arbeitsorts und der Arbeitszeiten.

Weiterentwicklung: Förderung der Vertiefung der fachlichen Expertise nach selbst gewählten Schwerpunkten

- Gewünschte Entwicklungs- und Vertiefungsthemen werden mit der Führungskraft fortwährend diskutiert und aktiv umgesetzt.
- Förderung = Forderung ohne Überforderung: Mitarbeiter:innen erhalten Aufgaben, die Ihnen diese Vertiefung & Entwicklung durch Üben & Lernen ermöglichen.
- Mitarbeiter:innen erhalten individuelle Weiterbildungsangebote für diese Vertiefungs- und Entwicklungsthemen.

Teil 8: Psychologische Sicherheit als Basis des Lernens

Psychologische Sicherheit bezeichnet eine offene Arbeitsatmosphäre, in der Fehler gemacht, benannt, angesprochen und zwecks Verbesserung diskutiert werden können, ohne dass dies negative Konsequenzen für die Beteiligten hat. Diese (existierende und auch wahrgenommene) psychologische Sicherheit ist dadurch eine entscheidende Voraussetzung für das Lernen als Organisation.

Soziale Sicherheit:

Teammitglieder fühlen sich sicher im Team

- nein
- größtenteils
- ja

Sicherheit von Lernenden:

Teammitglieder fühlen sich sicher, wenn sie Fragen stellen, um zu lernen

- nein
- größtenteils
- ja

Sicherheit in der Mitarbeit:

Teammitglieder fühlen sich sicher, eigene Ideen einzubringen

- nein
- größtenteils
- ja

Sicherheit im konstruktiven Diskurs:

Teammitglieder fühlen sich sicher, wenn sie Ideen anderer kritisieren oder signifikante Änderungen vorschlagen

- nein
- größtenteils
- ja

Teil 9: Einsatz von Softwaresystemen für Lernen und Entwicklung

Neben Projekt- und Prozessmanagement gibt es weitere Anwendungsbereiche einer Lernenden Organisation, in denen der Einsatz von Software-Werkzeugen hilfreich sein kann.

Als Organisation nutzen wir Software-Tools in folgenden Teilbereichen:

In der Personalentwicklung:

- einen digitalen Katalog für Fort- und Weiterbildung
- eine Software zur Talentförderung, nämlich:
- ein Feedback-Tool, nämlich:
- etwas ganz anderes, nämlich:

In der Organisationsentwicklung

- ein Werkzeug für Ideenmanagement, nämlich:
- eine Software für Wissensmanagement, nämlich:
- eine digitale Lernplattform, nämlich:
- etwas ganz anderes, nämlich:

In der Zusammenarbeit

- Slack
- Jira
- ein Kanban-Tool, nämlich:
- Chatrooms, nämlich:
- eine virtuelle Plattform (VR), nämlich:
- etwas ganz anderes, nämlich:

Wir nutzen Software auch noch in diesen weiteren Anwendungsbereichen des Lernens und der stetigen Verbesserung als Organisation (Freitext):

OPTIONAL: Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning

Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML) können einer öffentlichen Verwaltung dabei helfen, eine Lernende Organisation zu werden, indem sie:

- 1. Automatisierung von Prozessen und Aufgaben ermöglichen, um Zeit und Ressourcen für Schulungen und Weiterbildungen der Mitarbeitenden freizumachen*
- 2. Datenanalyse und -verarbeitung vereinfachen, um Entscheidungsfindung und Prozessoptimierung zu erleichtern*
- 3. Möglichkeiten zur automatischen Überwachung und Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen bieten*
- 4. Möglichkeiten zur automatischen Erkennung von Mustern und Trends in Daten bieten, die zur Identifizierung von Problemen und zur Entwicklung von Lösungen beitragen können*
- 5. Lernpotenziale für personalisierte und selbstlernende Services für die „Kunden“ der Verwaltung (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, andere Behörden) bieten.*

Künstliche Intelligenz zum Lernen als Organisation

- hat bei uns überhaupt keinen Sinn
- könnte möglicherweise interessant sein
- nutzen wir bereits in folgenden Bereichen:

Machine Learning zum Lernen als Organisation

- hat bei uns überhaupt keinen Sinn
- könnte möglicherweise interessant sein
- nutzen wir bereits in folgenden Bereichen:

OPTIONAL: Gamification als Unterstützung für Lernen und Entwicklung

Gamification ist die Anwendung von Spielmechanismen wie Belohnungen, Ranglisten, Herausforderungen usw. in nicht-spielerischen Kontexten, um Motivation und Engagement zu steigern. Gamification kann einer öffentlichen Verwaltung dabei helfen, eine Lernende Organisation zu werden, zum Beispiel in diesen Anwendungsbereichen:

Dimension 1 **Motivation und Engagement der Mitarbeitenden werden gesteigert, indem Schulungen und Weiterbildungen in Form von spielerischen Aktivitäten (Edutainment, Punkte sammeln, Auszeichnungen etc.) angeboten werden.**

- findet bei uns bisher nicht statt
- findet bei uns gelegentlich statt
- findet bei uns regelmäßig statt

Dimension 2 **Prozesse und Arbeitsabläufe werden transparenter und verständlicher gemacht, indem sie in Form von Spielen dargestellt werden (bspw. Darstellung von Prozessaktivitäten als Spielkarten).**

- findet bei uns bisher nicht statt
- findet bei uns gelegentlich statt
- findet bei uns regelmäßig statt

Dimension 3 **Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation werden durch Teambuilding-Aktivitäten in Form von Spielen gefördert (Escape-Games, LEGO® Serious Play, Aufbau von Communitys etc.).**

- findet bei uns bisher nicht statt
- findet bei uns gelegentlich statt
- findet bei uns regelmäßig statt

Dimension 4 **Bei den Möglichkeiten zum Geben und Empfangen von Feedback setzen wir auf spielerische Regeln und Instrumente, die das positive Potenzial der Rückmeldung in den Vordergrund stellen (zum Beispiel durch die Verwendung von Emojis als „Fast Feedback“ oder den Einsatz von Spielfiguren zur Positionierung als Aufstellung).**

- findet bei uns bisher nicht statt
- findet bei uns gelegentlich statt
- findet bei uns regelmäßig statt

Zum Abschluss: Handlungsfelder in der kommunalen öffentlichen Verwaltung auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation

Um eine Lernende Organisation zu werden, braucht die deutsche öffentliche Verwaltung eine Kultur des Lernens, die die Aneignung und Anwendung von neuem Wissen und neuen Technologien fördert. Einige der wichtigsten Faktoren, die dazu beitragen können, sind die folgenden Handlungsbereiche, die verschiedene der vorab bereits abgefragten Kriterien erneut aufgreifen.

Ihre Meinung ist gefragt: Bitte schätzen Sie die Relevanz des jeweiligen Handlungsbereichs für Ihre Organisation ein, danke!

Führung und Unterstützung

Es ist wichtig, dass die Führungskräfte die Bedeutung des Lernens und der Weiterentwicklung als Vorbilder unterstützen und konsequent fördern.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Schulung und Weiterbildung

Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung sollten die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern und sich auf die Anforderungen der Digitalisierung und Modernisierung vorzubereiten.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Kultur des Austauschs und der Zusammenarbeit

Eine offene und kollaborative Kultur, in der Mitarbeiter und Abteilungen miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten können, ist wichtig, um das Wissen und die Erfahrungen in der Organisation zu teilen.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Experimentieren und Lernen aus Fehlern

Eine Lernende Organisation ermutigt das Experimentieren und das Lernen aus Fehlern, anstatt Angst vor Risiken zu haben. Dies ermöglicht es, schneller aus Fehlern zu lernen.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Reflexion und Analyse von Prozessen

Möglichkeiten zur Reflexion und Analyse von Prozessen und Ergebnissen, sowie durch die Einführung von Feedback-Mechanismen unterstützten das Lernen.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Partizipation

Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse kann die Bereitschaft und Beteiligung zum ständigen Verbessern stärken.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Digitale Transformation

Eine digitale Transformation und die Nutzung von Technologien wie Künstliche Intelligenz und Machine Learning kann die Prozesse und Abläufe unserer Organisation verbessern und die Arbeit in Projekten sinnvoll unterstützen.

- stimme ich eher nicht zu
- stimme ich größtenteils zu
- stimme ich vollumfänglich zu

Gibt es weitere Handlungsbereiche, die Sie in Ihrer Organisation wahrnehmen, um die eigene Lernfähigkeit weiter zu steigern? (Freitextantwort)

Haben Sie weitere Ergänzungen, Kommentare oder Fragen zu den Inhalten dieses Analyse-Werkzeugs? (Freitextantwort)

UNSER TEAM SAGT: **VIELEN DANK!**

Expertise und Transdisziplinarität

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



Andreas Steffen beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit Entwicklung und Transformation. Nach früheren Stationen u.a. als Innovationsmanager für den Public Sector ist er Gründer und Managing Director von 5STEP, arbeitet als Strategieberater, Executive Coach und Autor. Er ist Gründungsmitglied, im Forschungsausschuss und Vorstand des NEGZ.



Lea Mersch ist Partnerin bei 5STEP. Die Wirtschaftspsychologin und ehem. Basketball-Nationalspielerin bringt als Coach, Strategieberaterin 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.



Prof. Dr. **Max Happel** ist Hirnforscher mit Fokus auf Lern- und Entscheidungsforschung. Am Leibniz-Institut für Neurobiologie leitet er eine interdisziplinäre Forschungsgruppe aus Neurobiologie, Psychologie, Mathematik und Computerwissenschaften und moderiert Workshops für Führungskräfte, die sich dem Thema „Lebenslanges Lernen“ widmen wollen.



Als Managementberater, Executive 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.

Kaizen für Kommunen

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

Ansprechpartner zur Studie und zum LEARN-Fragebogen

Andreas Steffen (5STEP | NEGZ)
Mail: andreas.steffen@5STEP.org
Mobil: + 49 (0)177 5557080
Web: <https://5STEP.org>

Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Oberlandstraße 26-35
12099 Berlin

+49 (0)30 80494747
info@negz.org
negz.org

Für einen modernen Staat

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum vernetzt Experten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft und ist die zentrale, unabhängige Plattform für Staatsmodernisierung und Verwaltungstransformation in Deutschland

