

LAKöV Kaffeepause & Lernen

am 20.06.2025 13:00 - 14:00 Uhr

Nachgedacht - Vorgedacht:
Gemeinsam auf dem Weg zur
Lernenden Verwaltung

Wo?
Online in BigBlueButton!



KURZ EIN PAAR WORTE ZUM SHI

Das Stein-Hardenberg Institut forscht, entwickelt und berät rund um **Modernisierung und Digitalisierung von Staat und Verwaltung**. Wir denken Staats- und Verwaltungsmodernisierung vor und übertragen wissenschaftliche Erkenntnisse in intuitive, beteiligungs- und interaktionsorientierte Werkzeuge.

AUSZUG UNSERER LEISTUNGEN

Forschung

Transformation und Digitalisierung

Neues Arbeiten und Führen

Kompetenzen und Wissensmanagement

Entwicklung

MODULO: interaktive Prozesserhebung

LIMO: nutzerzentrierte Informationsmodelle

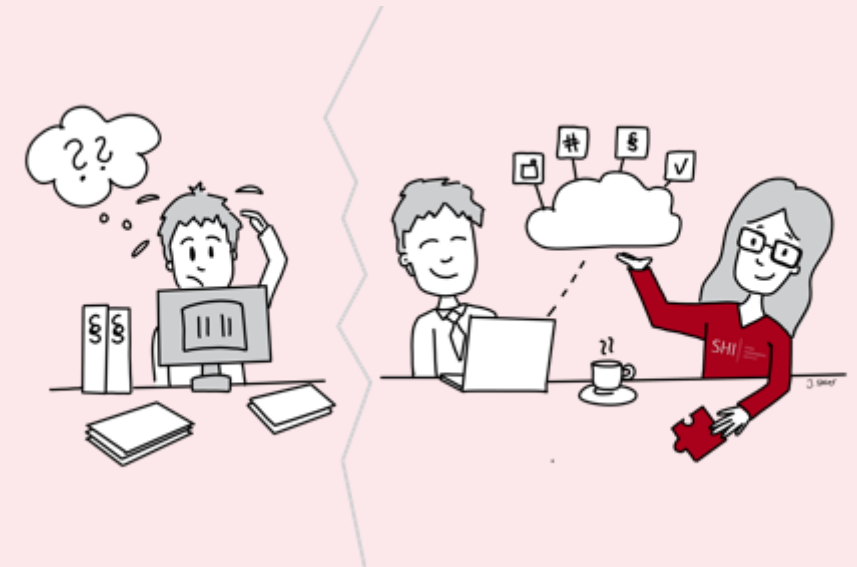
PRIMO: begreifbarer Datenschutz

Beratung

Befähigung der Arbeitsebene

Wissenschaftsbasierte Beratung

Praxisorientierte Weiterbildung



VORSTELLUNG DER REFERENTEN

Hallo, das sind wir.

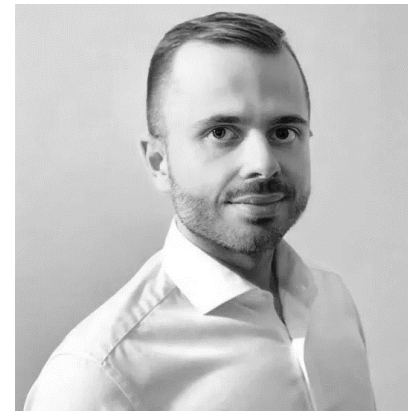


...ist kein Forscher aus dem Elfenbeinturm, sondern getrieben von Erkenntnis und der tatsächlichen Veränderung im Tun.

Prof. Dr. Tino Schuppan

Wissenschaftlicher Direktor
Professor für Public Management

E-Mail: schuppan@shi-institut.de



... träumt von der lernenden Organisation.

Philipp Kuscher

Wissenschaftlicher Projektleiter
M.A. for Technology Governance and Digital Transformation

E-Mail: kuscher@shi-institut.de

1 Einführung ins Thema

Es wird interaktiv!

2 Impulsvortrag

Lernende Verwaltung als Konzept

3 Handwerkszeug

Lernmethoden in verschiedenen Anwendungsfällen

4 Abschluss

KENNEN SIE SLIDO?

Beitreten über QR Code



Alternativ gehen Sie zu
<https://www.slido.com/>
und treten als
Teilnehmer*in bei:
#3549014

<https://app.sli.do/event/1Fyov3GNyqEZsMGqVwxviU>

2 IMPULS

WARUM REDEN WIR ÜBER „LERNENDE VERWALTUNG“?

Alles nichts Neues: Ohne (Ver-)Lernen keine Veränderung!



UNSER BEZUG ZUM THEMA



→ <https://doi.org/10.5281/zenodo.14793086>

Wissenssicherung und Evaluation – reichen nicht!

*Einseitige Bestrebungen zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer laufen Gefahr, sich in Sachen Innovationsfähigkeit selbst ein Bein zu stellen. **Es bedarf eines strategischen Ansatzes, wie ein kluges organisationales Lernen und „Entlernen“ in Zeiten des demografischen Wandels und der digitalen Transformation aussehen muss.***

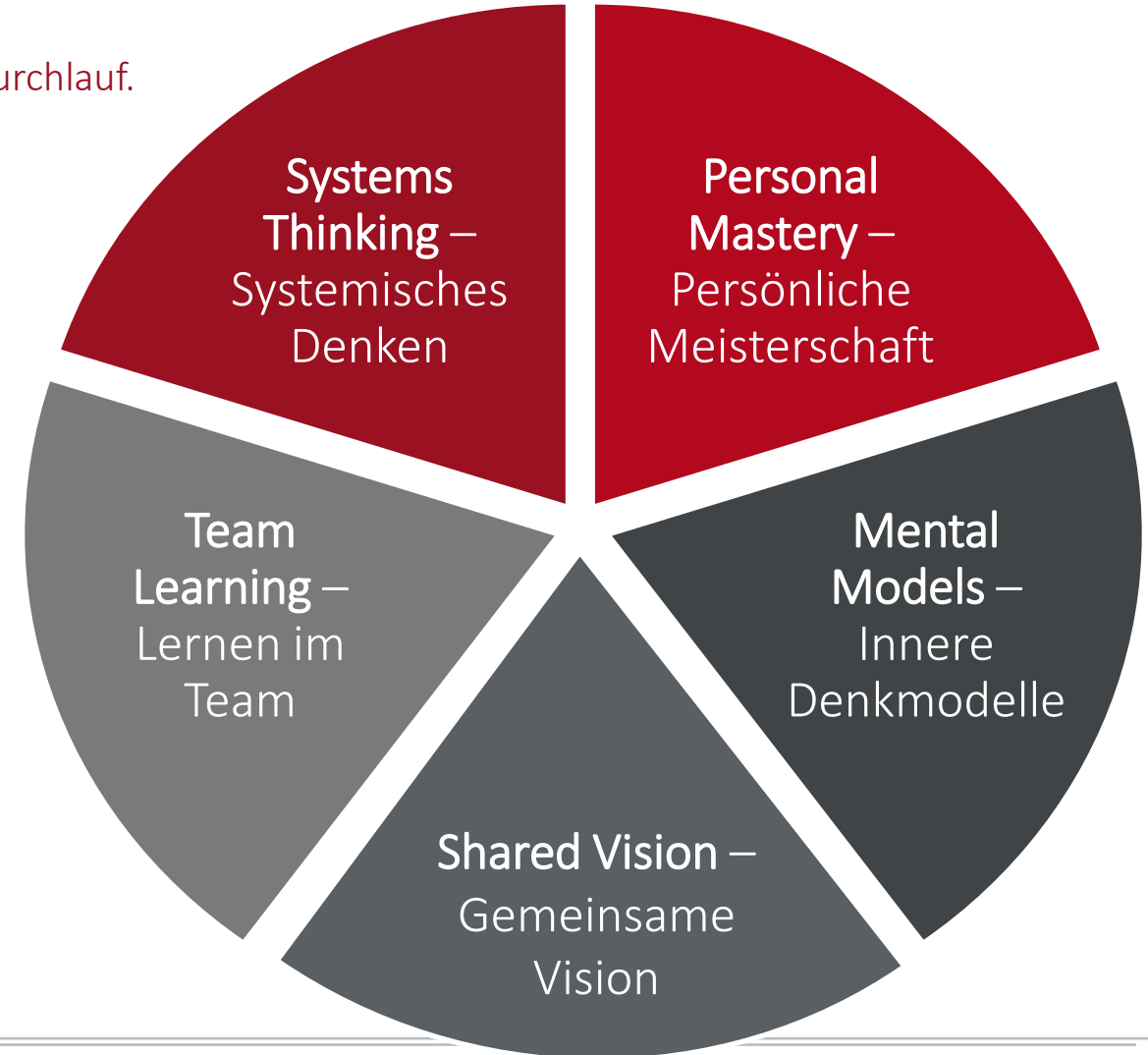
*Wer Verwaltungsmodernisierung in Deutschland voranbringen will, braucht eine klare Sicht auf das, was bereits passiert ist – und was nicht funktioniert hat. **Wer echte Fortschritte will, muss die Vergangenheit verstehen, um institutionelle Lernchancen aufzeigen.***



WIE KÖNNTE EINE LERNENDE VERWALTUNG AUSSEHEN?

Das Konzept „Lernende Organisation“ (Peter Senge) im Schnelldurchlauf.

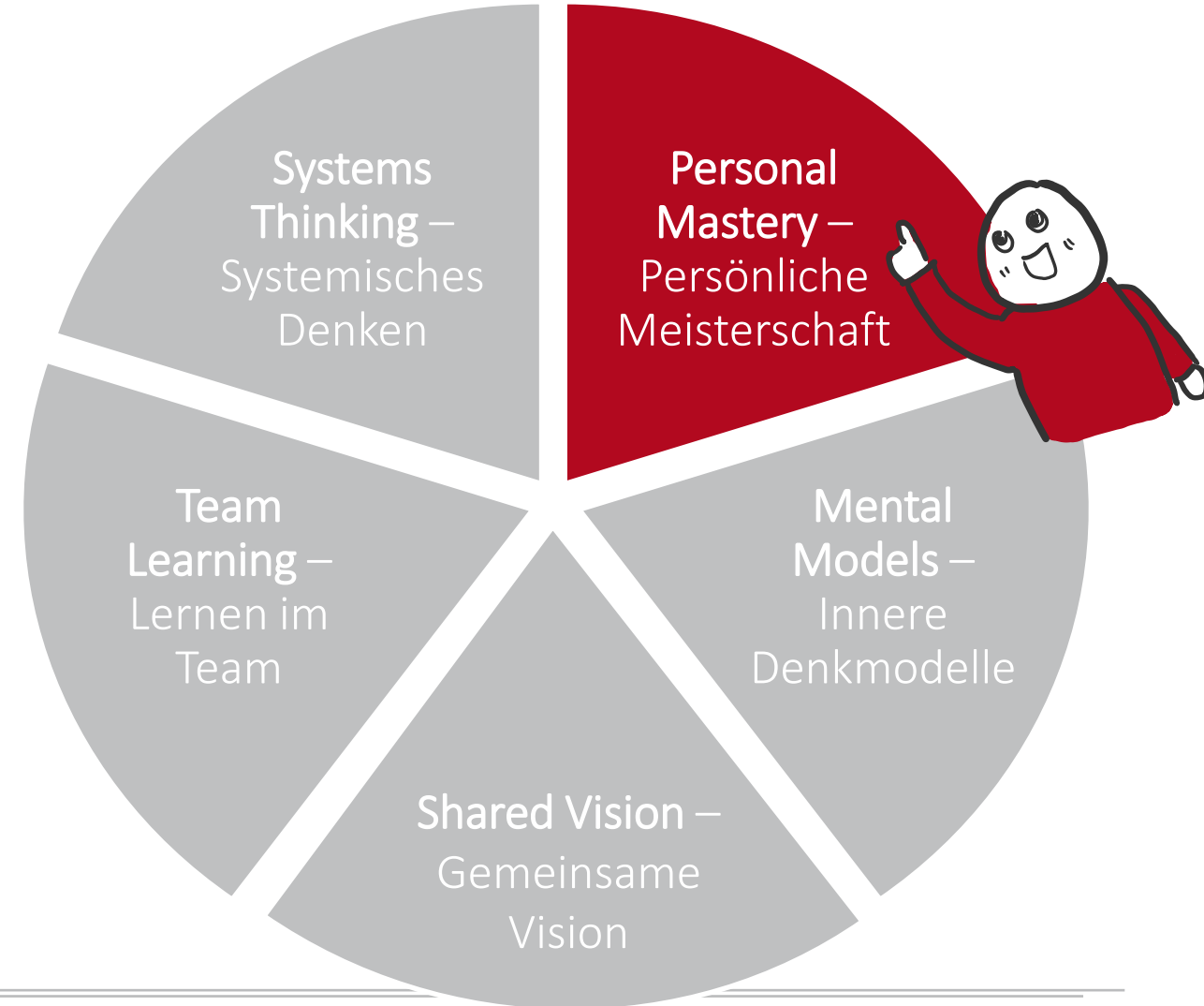
*Lernen ist mehr als Fortbildung –
es ist Organisationsentwicklung.*



VERANTWORTUNG FÜR DIE EIGENE ENTWICKLUNG ÜBERNEHMEN!

Personal Mastery – Persönliche Meisterschaft

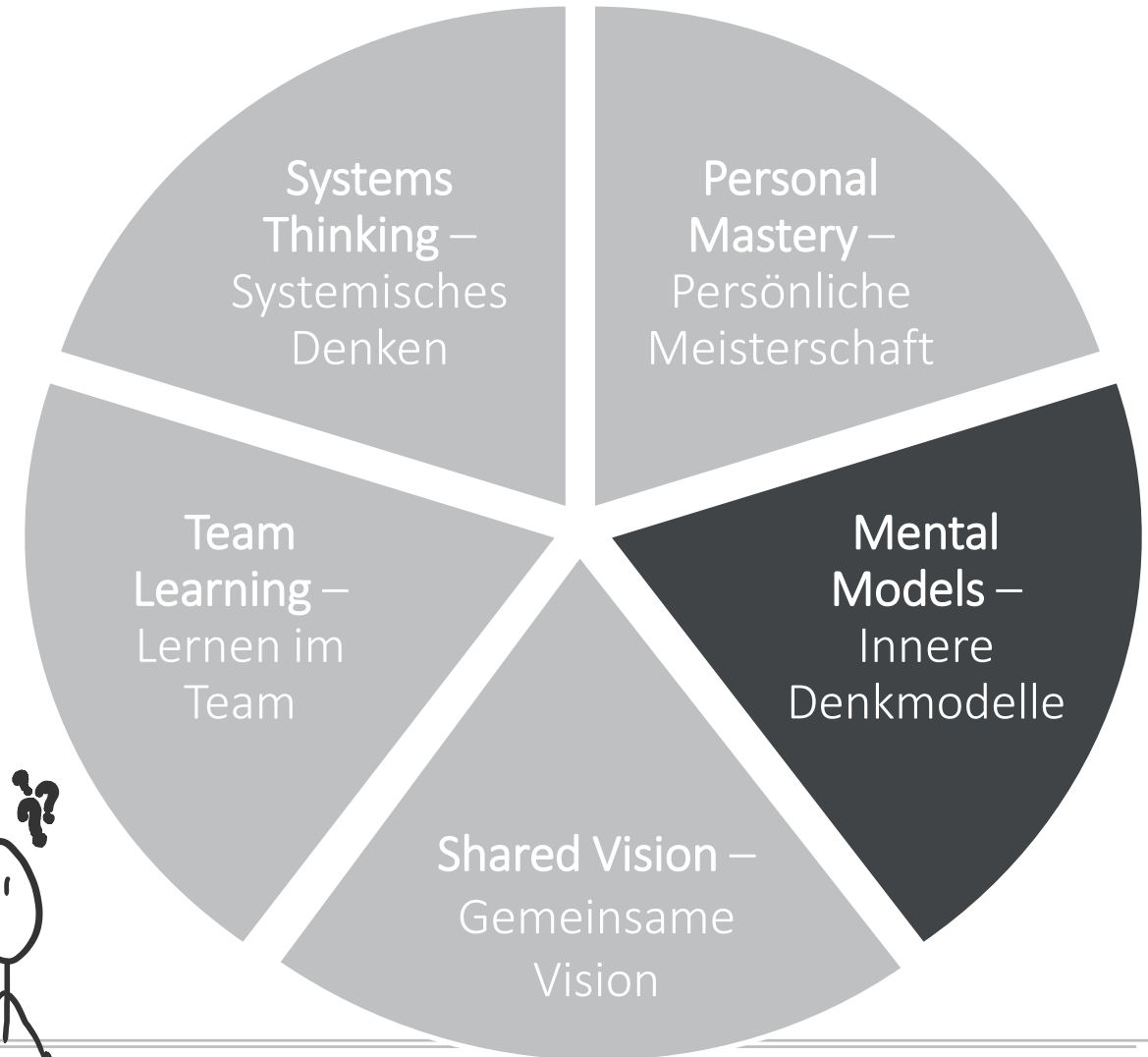
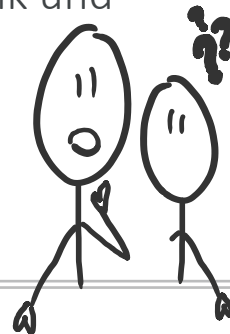
- Persönliche Entwicklungsziele klären und kontinuierlich verfolgen. „Wo stehe ich? Wo will ich hin?“
→ Wer lernt, bringt Lernen in die Organisation.
- Was heißt das jetzt genau?
 - Verwaltung braucht Lernräume
 - Vorleben statt fordern
 - Eigeninitiative & Persönliche Ziele
- Beispiel: Mitarbeiter:in nutzt digitale Selbstlernangebote*, um eigeninitiativ Kompetenzen zur digitalen Transformation aufzubauen.



ROUTINEN KRITISCH HINTERFRAGEN!

Mental Models – Innere Denkmodelle

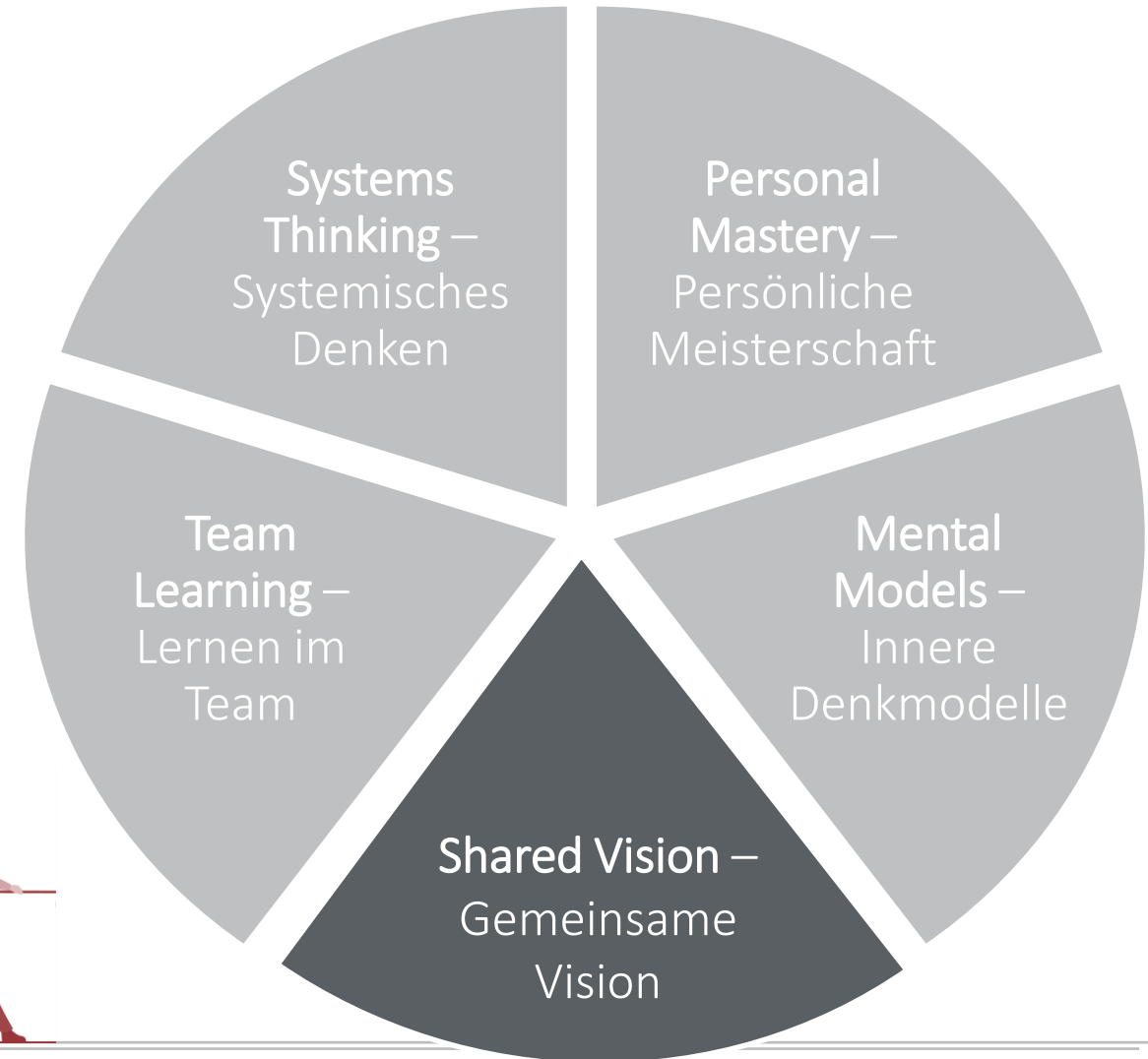
- Mental Models = Unbewusste Annahmen, Glaubenssätze und Routinen, die unser Denken und Handeln steuern
→ Veränderung beginnt im Kopf
- Was heißt das jetzt genau?
 - „Warum machen wir das eigentlich so?“ statt „Das haben wir schon immer so gemacht“
 - Reflexion eingefahrener Routinen
 - Offenheit für Feedback & neue Perspektiven
- Beispiel: Perspektivwechsel mit Aufgabenkritik und Prozessoptimierung



AN EINEM STRANG ZIEHEN!

Shared Vision – Gemeinsame Vision

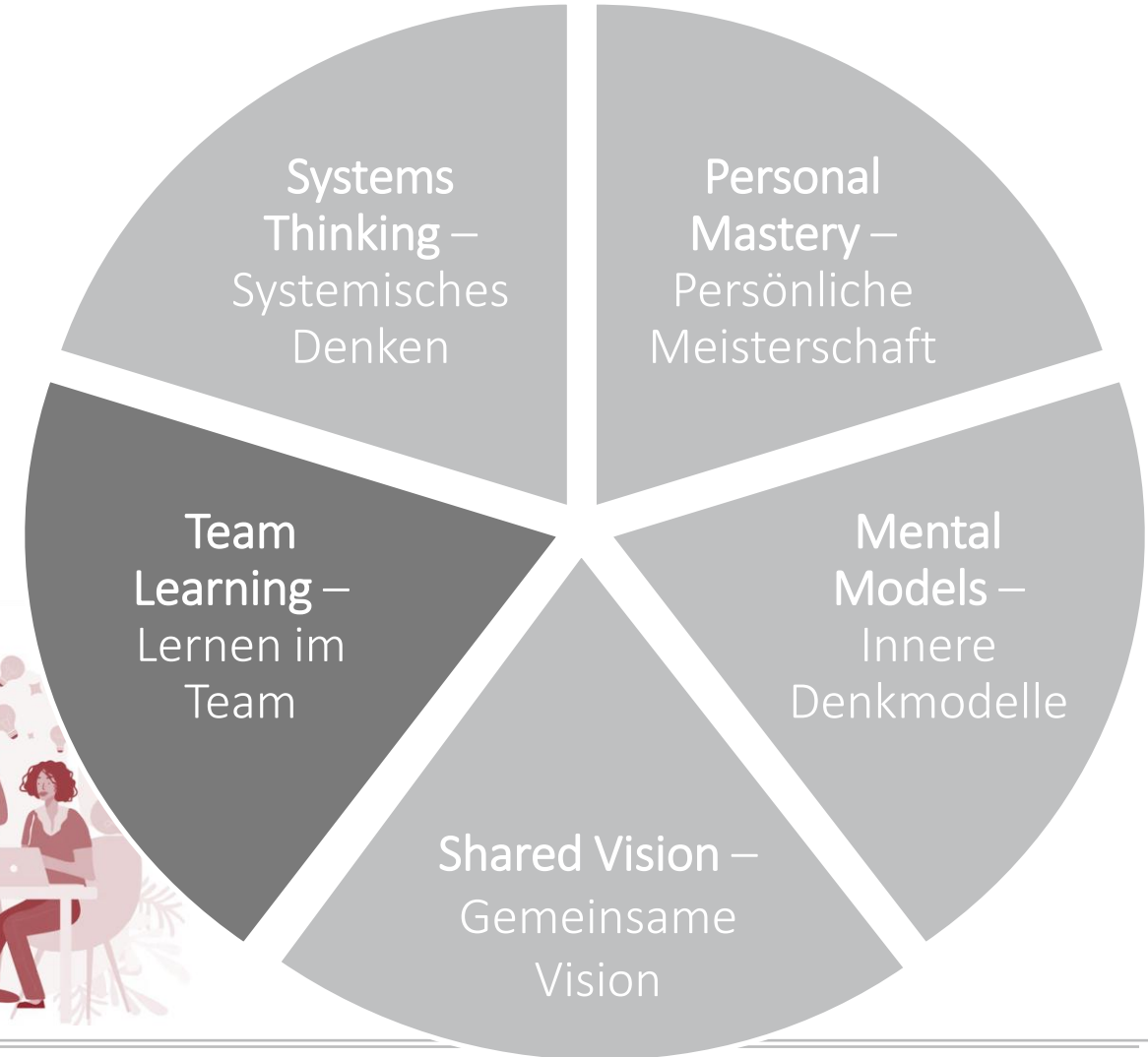
- Eine authentische gemeinsame Zukunftsvision, die intrinsisch motiviert
→ Verantwortung für die Spielregeln („Wie wollen wir zusammen arbeiten?“) übernehmen und nicht nur „mitspielen“
- Was heißt das jetzt genau?
 - Gemeinsame Entwicklung von Leitbildern
 - Sinnstiftung jenseits von Routine
- Beispiel: Amt entwickelt gemeinsam eine Zukunftsstrategie und lebt diese auch.



GEMEINSAM REFLEKTIEREN!

Team Learning – Lernen im Team

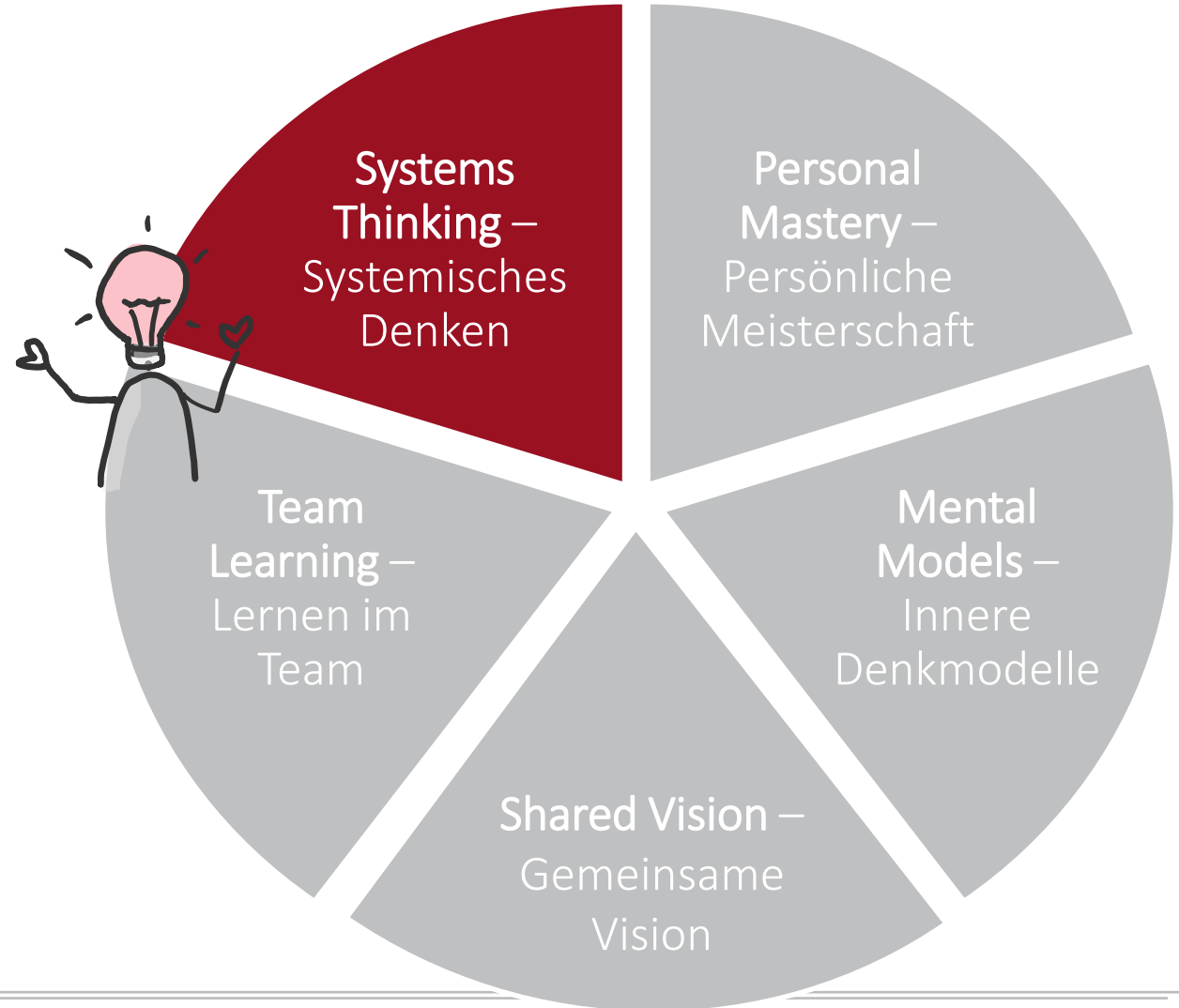
- Kollektives Denken und kontinuierlicher Dialog im Team
→ Verantwortung für die Spielregeln („Wie wollen wir zusammen arbeiten?“) übernehmen und nicht nur „mitspielen“
- Was heißt das jetzt genau?
 - Interdisziplinäre Projektteams
 - Fehlerkultur & kollektive Reflexion
 - Wissen teilen statt Silodenken
- Beispiel: Retrospektiven^{*} nach Projekten



VERNETZT DENKEN!

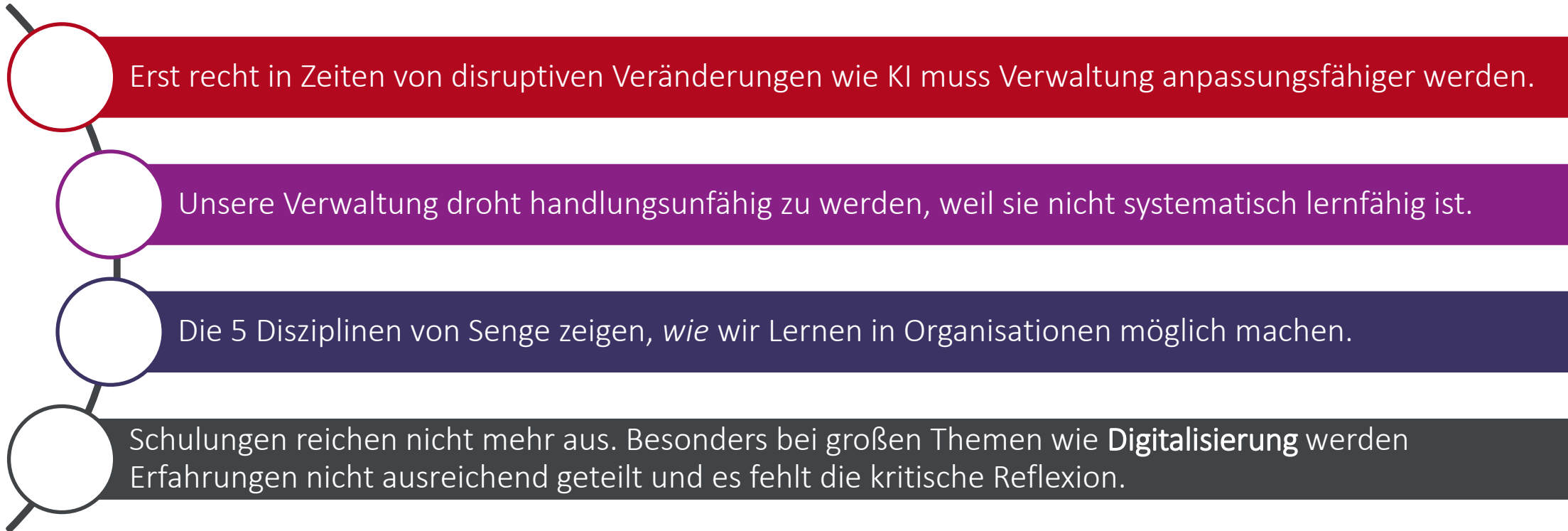
Systems Thinking – Systemisches Denken

- Die Fähigkeit, Muster und Zusammenhänge zu erkennen statt nur Einzelprobleme zu lösen
→ Zentrale Disziplin, die alle anderen verbindet
- Was heißt das jetzt genau?
 - Wechselwirkungen erkennen (z. B. Digitalisierung und Personalentwicklung)
 - Denken in Ursache-Wirkung-Zyklen
 - Vorausschauendes Handeln statt Reaktivität
- Beispiel: Bildung ressortübergreifender Planungsteams zur Umsetzung politischer Zielvorgaben



MACHEN WIR UNS GEMEINSAM AUF DEN WEG

... zur Lernenden Verwaltung!



Lernende Verwaltung beginnt nicht mit Konzepten, sondern mit Menschen. Sie beginnt mit einer Entscheidung: Wir reflektieren und schauen zurück – um uns gemeinsam weiterzuentwickeln.

2 HANDWERKSZEUG

ERFAHRUNGEN TEILEN

... mit der Wissenslandkarte / dem Wissensbaum

- Das Ziel des Wissensbaums ist die schematische Abbildung des beruflichen Werdeganges, der Kompetenzen und Erfahrungen eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin in der Metapher eines Baumes. Implizites Wissen kann mit dieser Methode visualisiert werden und für weitere Aktivitäten – beispielsweise den Wissenstransfer – genutzt werden.
- Der Wissensbaum besteht aus drei Elementen:
 - **Wurzeln:** Es wird der berufliche Bildungsweg mit Aus- und Weiterbildung, inklusive vorheriger Tätigkeiten bei anderen Unternehmen, beschrieben. Die Frage „Was sind die Wurzeln meiner beruflichen Kompetenzen?“ wird beantwortet und grafisch dargestellt.
 - **Stamm:** Beschreibung der Kernkompetenzen und Kenntnisse, welche sich beispielsweise von anderen Mitarbeitenden unterscheiden. Unter Kernkompetenzen sind herausragende berufliche Fertigkeiten und Spezialisierungen zu verstehen, wie z.B. Prozesswissen.
 - **Krone:** Die Krone beschreibt die ganz persönliche Ausgestaltung und Entfaltung der Kernkompetenzen einer Person. Dadurch ergibt sich ein Bild über das Fachwissen und der individuellen Ausprägungen der Kompetenzen.
- Durch gezielte Hilfestellungen kann der Unterschied zwischen Stamm und Krone verdeutlicht werden. Häufig hilft folgendes Bild: „Stellen sie sich drei oder vier Mitarbeitende mit etwa derselben Kernkompetenz vor. Was unterscheidet die Personen im Detail hinsichtlich Ihrer professionellen Expertise.“ Diese Unterschiede sind die individuellen Ausprägungen der Kernkompetenzen.



LERNEN IM TEAM

... mit der **agilen Retrospektive**.

Definition

Eine Retrospektive ist ein regelmäßiges Meeting, bei dem die vergangenen Prozesse rückblickend analysiert werden, um Verbesserungen vorzunehmen.

- Reflexion und Lernen
- Verbesserung der Prozesse
- Echter Zusammenhalt im Team
- Kundenzentrierung

Regeln



Sammeln und Besprechen:

- (1) Was läuft gut? (15 min)
- (2) Was läuft schlecht? (10 min)
- (3) Was können wir besser machen? (10 min)



Analysieren: Warum sind Prozesse gut oder schlecht gelaufen?



Beschließen: Was wollen wir in Zukunft anders machen?

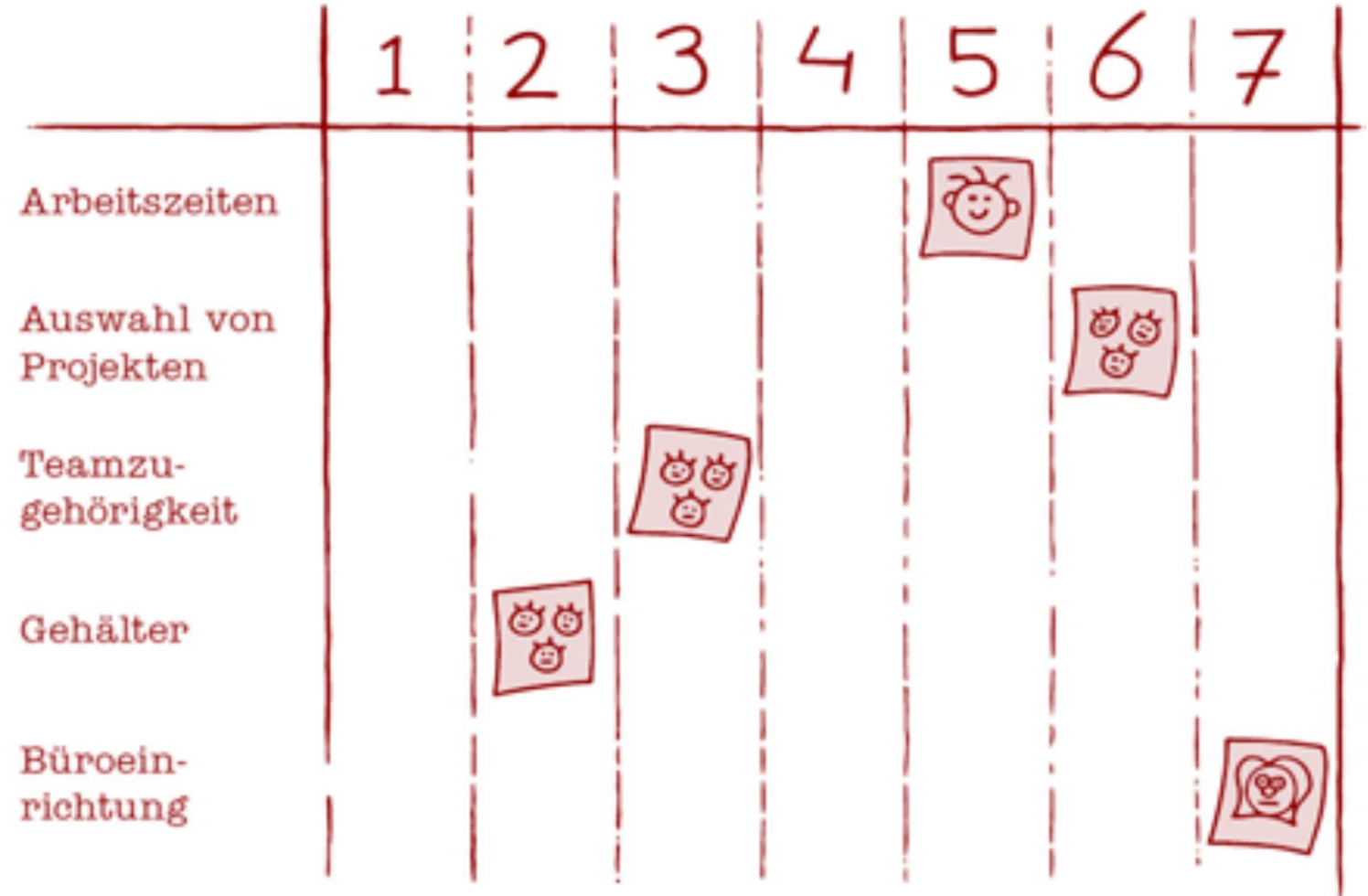


Schluss: Wie fühlen wir uns? Hat uns die Retro weitergebracht? (10 min)

LERNEN IM TEAM

... braucht Zeit.

- Mit dem Delegation Board gezielt Verantwortung übertragen
- Führungskräfte und Teams werden unterstützt transparent über gegenseitige Erwartungen zu sprechen
- Klare Grenzen werden abgebildet
- Delegation ist entscheidend, damit noch „Lernzeit“ bleibt
- Reflexion und Lernen können nicht delegiert werden



PROAKTIV LERNEN MIT DIGITALEN SELBSTLERNANGEBOTEN

... z. B. dem eGov-Campus



Vermittlung von Digitalkompetenzen in Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung



Bildungsangebote auf **Hochschulniveau** rund um das Thema E-Government und Verwaltungsinformatik



Relevante und aktuelle Inhalte von führenden Hochschulen und begleitenden Praxispartnern



Kostenloser sowie zeit- und ortsunabhängiger Zugang für alle interessierten Teilnehmenden



Entwicklung und Umsetzung **innovativer digitaler Lehr- und Lernkonzepte**

WELCHE INHALTE STEHEN ZUR VERFÜGUNG?

ERP-Systeme in der öffentlichen Verwaltung

Verwaltungsportale

Neues Arbeiten und Führen in digitalisierten Verwaltungsstrukturen

Digitale Barrierefreiheit – Teilhabe für alle

KI in öffentlichen Verwaltungen

Informationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Informationssicherheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Gestaltung der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des OZG (TrafoOZG)

Digitale Plattformen als Motor der Digitalisierung in der Verwaltung

Open Data Literacy

Prozessmanagement im öffentlichen Sektor

Human Factors im eGovernment-Design – Durch menschenzentrierte Gestaltung zu Besseren Services

Interoperabilität und Standardisierung in E-Government

IT-Architekturrahmenwerke und –konzepte des öffentlichen Sektors

Rechtliche Grundlagen von E-Government

Open Government – Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln

Grundlagen öffentlicher Sektor – Public Management in digitalisierten Kontexten

Innovative digitale Technologien für die öffentliche Verwaltung

New Work gestalten

KI verstehen und einsetzen

Prozesse neu organisieren

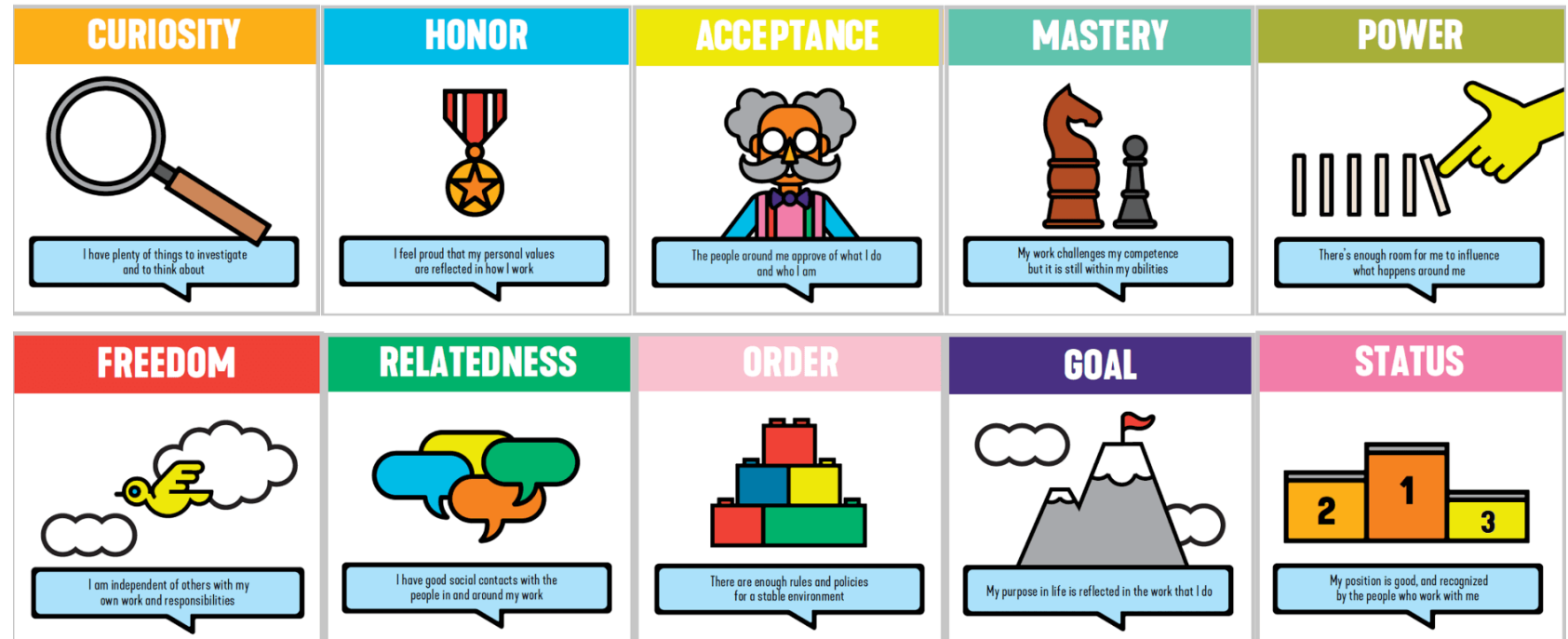
IT-Architekturen verstehen

Für Quereinsteiger:innen

DEN EIGENEN ANTRIEB BESSER VERSTEHEN

... mit Moving Motivators.

- Menschen motivieren ist wie Menschen zum Lachen bringen → Wir können sie nicht dazu bringen, aber wir können die richtigen Bedingungen schaffen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen
- Führungskräfte müssen Wege suchen, damit intrinsische Motivatoren zu systemischen Eigenschaften der Organisation werden
→ Moving Motivators ermöglicht Motivatoren und dafür nötige Veränderungen zu identifizieren.



NACHGEDACHT — VORGEDACHT!

Lernen Sie aus der Vergangenheit – damit Digitalisierung nicht zum Déjà-vu wird!

- Ohne strukturiertes Lernen wiederholen wir dieselben Fehler.
- Langfristiger Erfolg von Organisationen hängt davon ab, wie gut sie lernen können – **systematisch, vorausschauend und gemeinsam.**
- Organisationen lernen nur dann wirklich, wenn ihre Mitglieder kontinuierlich dazulernen – **nicht nur individuell, sondern als Kollektiv.**
- Dazu braucht es **Vertrauen, Reflexion, Erfahrungsaustausch, klare Routinen und neue Methoden.** Führungskräfte sind gefragt!
- Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen, sondern Schritt für Schritt – nicht nur durch Schulungen sondern **kontinuierliches Lernen im Alltag.** Lernzeit ist Arbeitszeit!

Lernende Verwaltung praktisch umsetzen:

- **Wissen teilen** und voneinander Lernen → z. B. mit dem Wissensbaum
- **Gemeinsam reflektieren** und in den Austausch kommen → z. B. mit Retrospektiven
- **Proaktiv Kompetenzen aneignen**, bevor man sie benötigt.
→ z. B. mit dem eGov-Campus

FRAGEN, FEEDBACK UND DISKUSSION

- Haben Sie noch inhaltliche Fragen?
- Haben Sie noch einen Beitrag der für die Teilnehmer/innen interessant sein könnte?
- Worüber denke ich jetzt anders als noch heute morgen?
- Was ist mir besonders in Erinnerung geblieben?
- Was war mein Aha-Moment?
- ...



FORSCHUNG, ENTWICKLUNG, BERATUNG
FÜR STAAT UND VERWALTUNG

SHI

STEIN
HARDENBERG
INSTITUT

Geschäftsführer: Stephan Löbel
Wiss. Direktor: Prof. Dr. Tino Schuppan

E-Mail: mail@shi-institut.de
Web: www.shi-institut.de
Telefon: +49 177 36 90 693

SHI Stein-Hardenberg Institut
Hardenbergstraße 8 | D - 10623 Berlin