

## Pressemitteilung

Berlin, 02.09.2024

### NEGZ-Kurzstudie: “Kaizen für Kommunen”

*Wie mit der Managementmethode “Kaizen” Gemeinden eine offene Kultur des Lernens und der Zusammenarbeit entwickeln können, zeigt die aktuelle Kurzstudie*

Digitalisierung, Nutzerfreundlichkeit, Entbürokratisierung: Kommunen in Deutschland stehen vor großen Herausforderungen. Die vom Nationalen E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) geförderte Kurzstudie “Kaizen für Kommunen” zeigt nun, wie Kommunen durch den Aufbau einer "Lernenden Organisation" Transformationen bewältigen und langfristig eine innovative und zukunftsfähige Verwaltungsorganisation aufbauen können.

Die Studie basiert auf dem japanischen Konzept des Kaizen, das für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess steht und in der Industrie angewandt wird. Im Rahmen der Studie werden verschiedene Teilaspekte des organisationalen Lernens, wie Motivation, Führung, Kompetenz und Lernerfolg, miteinander vernetzt. Der Fokus liegt dabei bewusst auf Kommunen, da hier die Leistung erbracht wird und der direkte Kontakt zu den Bürger:innen besteht.

Zentrale Erkenntnisse der Studie:

- Kommunen können vom Kaizen-Konzept (kontinuierliche Verbesserung) profitieren, um Verwaltungsabläufe effizienter zu gestalten und digitaler zu werden.
- Dafür müssen Führungskräfte eine Lernkultur etablieren, in der Experimentierfreude, Fehlertoleranz und Wissensaustausch gefördert werden. Der entwickelte "LEARN-Fragebogen" ermöglicht Kommunen, ihre Lernfähigkeit als Organisation selbst einzuschätzen und gezielt Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Interessierte Verwaltungen können den Fragebogen nutzen, um den eigenen Reifegrad als lernende Organisation zu reflektieren.
- Wissenschaftliche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zeigen, wie Kommunen schrittweise den Weg zu einer "Lernenden Organisation" gehen können - von der Bereitstellung der richtigen Rahmenbedingungen bis hin zur Nutzung von Best-Practice-Beispielen.

Laut Autor:innen braucht es Räume, um zu experimentieren und auszuprobieren. Vor allem braucht es eine positive Fehlerkultur, eine passende Organisationskultur und einen adäquaten Führungsstil. “Nur wenn die Führung das Scheitern als integralen Bestandteil des Lernens anerkennt und fördert, kann eine Kultur entstehen, die Innovation und kontinuierliche Verbesserung unterstützt”, so die Autor:innen der Studie.

Für die wissenschaftliche Betrachtung und für die Handlungsempfehlungen nutzten die Autor:innen einen Mix aus qualitativen Forschungsmethoden: Neben Workshops und der Auswertung des LEARN-Fragebogens mit Praxispartner:innen, führten sie Gespräche mit Expert:innen, wie dem FITKO Präsidenten Dr. André Göbel.

Die Studie verdeutlicht, dass die Prinzipien des Kaizen auch in der kommunalen Verwaltung implementiert werden können, um Verwaltungsprozesse kontinuierlich zu optimieren. Zudem kann die Zufriedenheit der Bürger:innen sowie der Mitarbeitenden gleichermaßen verbessert werden. Die Anwendung des Kaizen-Prinzips kann die Arbeitgeberattraktivität im "War for Talents" positiv beeinflussen. Und dies stärkt laut den Autor:innen letztlich das Vertrauen in den Staat insgesamt.

Die Autor:innen der Studie sind Andreas Steffen, Gründer und Managing Director von 5STEP sowie Vorstandsmitglied des NEGZ, Lea Mersch, Wirtschaftspsychologin und Partnerin bei 5STEP, Prof. Dr. Max Happel, Hirnforscher mit Fokus auf Lern- und Entscheidungsforschung am Leibniz-Institut für Neurobiologie und Professor für Humanmedizin an der MSB Medical School Berlin und Dr. Robert Angst, Managementberater und Coach.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Studie werden am 4. September im Rahmen von „Digitaler Staat Online“ des Behörden Spiegels und auf dem NEGZ YouTube-Kanal vorgestellt:

<https://negz.org/termin/vorstellung-der-studie-kaizen-fuer-kommunen-lernende-organisation/>

Die Studie "Kaizen für Kommunen" kann ab 4. September vollständig als Download hier abgerufen werden:

<https://negz.org/publikation/kaizen-fuer-kommunen/>

Über das NEGZ:

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Digitalen Verwaltung. Es bündelt die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben. Das NEGZ veröffentlicht Studien und Impulse, veranstaltet Austauschformate, vermittelt Kompetenzen und bringt diese in die Fachdiskussion ein.

### **Pressekontakt**

Julia Mirach · [julia.mitrach@negz.org](mailto:julia.mitrach@negz.org)

Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Tel. 0156 78818008

[www.negz.org](http://www.negz.org)