



# **Rathaus im Wandel – Eine praxisorientierte Analyse zur Innovationsfähigkeit von Kommunen**

**Prof. Dr. Jürgen Kegelman, HS Kehl  
Albert Geiger, Stadt Ludwigsburg**



# Roter Faden

- Was sind (kommunale) Innovationen
- Warum Innovation immer wichtiger wird
- Das Innovationsdilemma
- Innovationsdimensionen: Voraussetzungen für Innovation – Zum Stand der Forschung
- Verwaltungs- vs. Innovationslogik
- Die Stadt Ludwigsburg – eine nachhaltig-innovative Kommune
- Das Forschungsprojekt – kurze Vorstellung der Leitfragen



# Warum Innovation immer wichtiger wird! Die Umwelt ändert sich!

Zeitliche Dimension: Beschleunigung

Sachliche Dimension: Digitalisierung

Soziale Dimension: Globalisierung & Vernetzung

V = Volatil

U = Uncertainty

C = Complexity

A = Ambiguity

 = unvorhersehbar

**Notwendigkeiten:** Flexibilität und Agilität; situatives, schnelles Handeln; „Steuerung im Nebel“



# Was sind (kommunale) Innovationen – Definition

- Einführung von etwas „Neuem“ = Innovation als Ergebnis (Umsetzung, nicht IDEE)
- Geplante und kontrollierte Veränderung, Neuerung in einem sozialen System durch Anwendung neuer Ideen und Techniken = Innovation als Prozess
- Ebenen der Innovation
  - Individuell
  - Organisatorisch-strukturell (s. organisationales Lernen)
- Ebenen der Innovation und des Lernens (single loop / double loop / deutero learning)
- Innovationsbereiche – „Nachhaltigkeit“

# Innovationsebenen, abgeleitet aus dem Kulturansatz von E. Schein

**Ebene 1**

**Sichtbare Verhaltensweisen, Artefakte,  
Rituale, Mythen**

**Sichtbar, aber  
interpretationsbedürftig**

**Ebene 2**

**Werte und Normen**

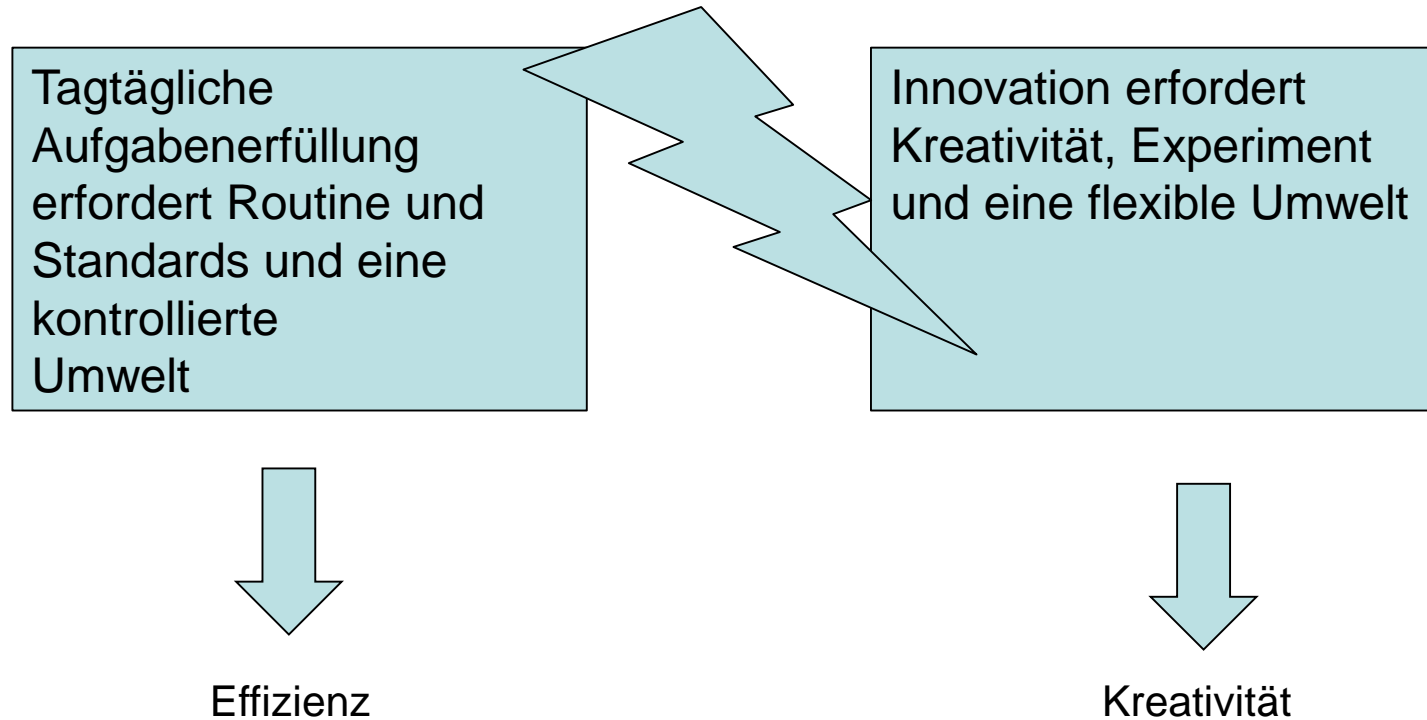
**Unsichtbar, meist unbewusst,  
aber artikulierbar**

**Ebene 3**

**Fundamentale Annahmen**

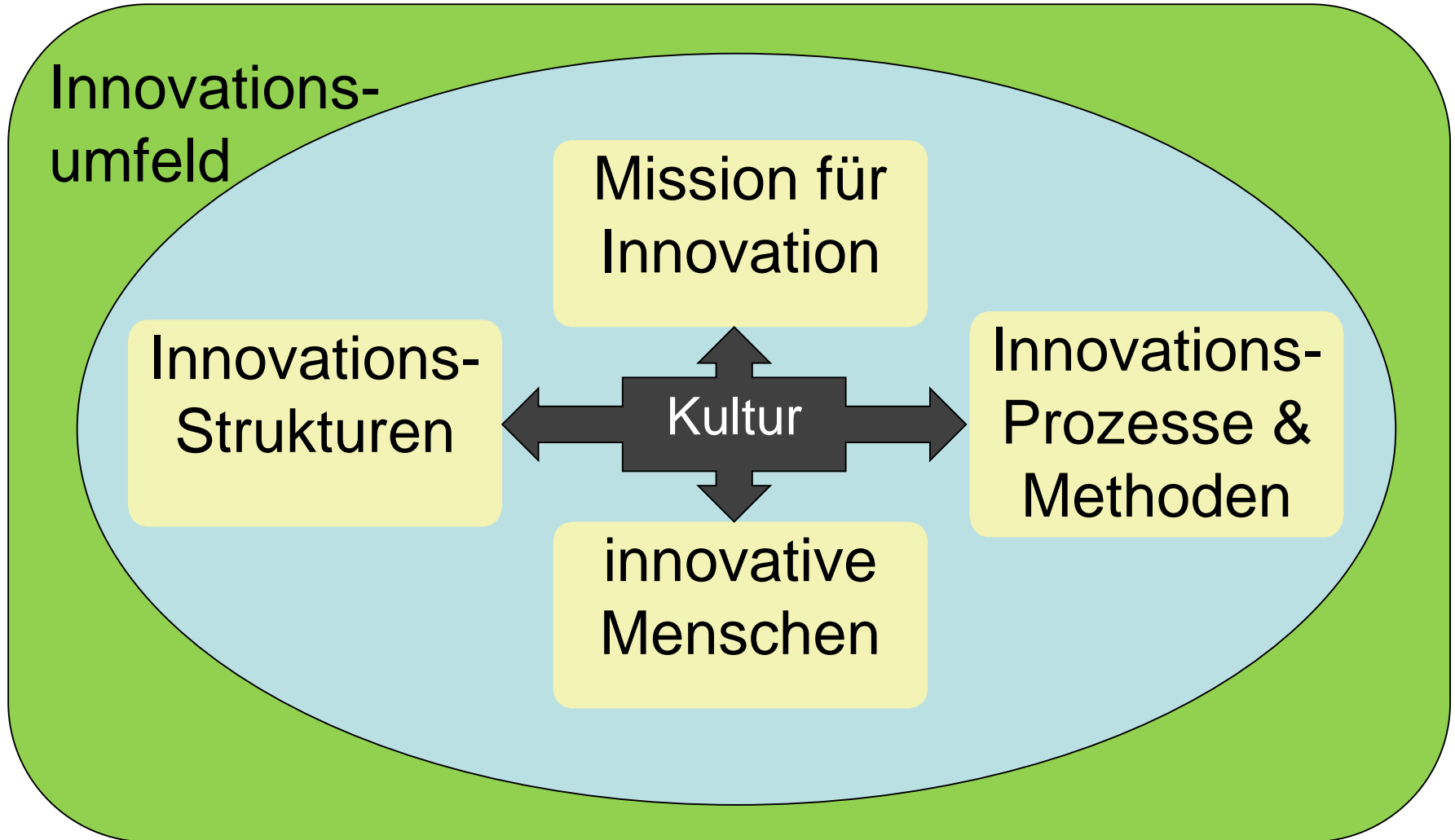
**Unsichtbar, unbewusst,  
selbstverständlich**

# Das Innovationsdilemma in der Organisation



# Innovationsdimensionen

## Eine innovative Organisation ....










# Innovationskompetenz

Innovation =  
(Kreativität + Umsetzung) Innovationsrahmen

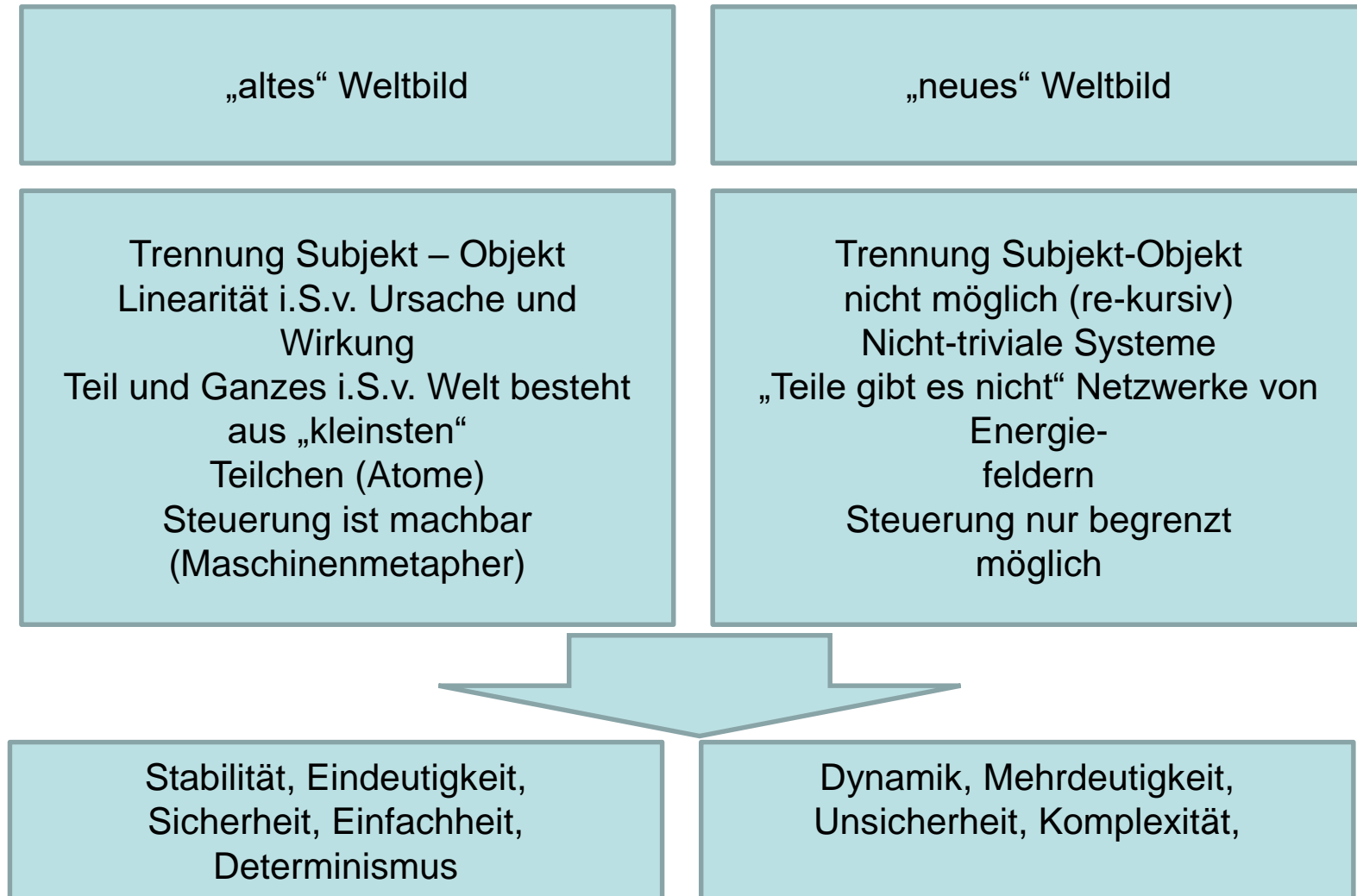


# Verwaltungs- vs. Innovationslogik

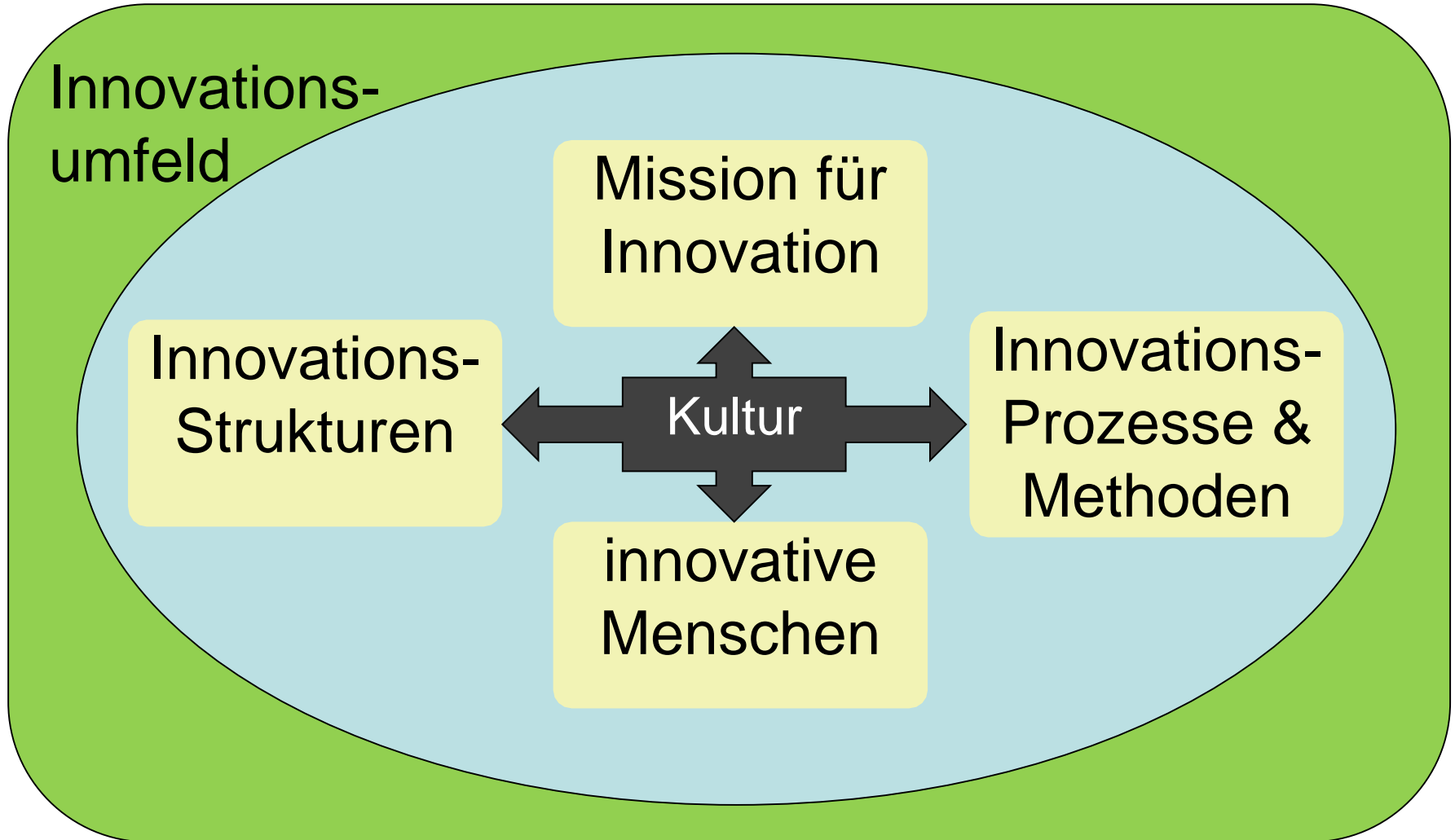
- |  |   |  |
|--|---|--|
| • ziemlich hierarchisch                            |   | • Heterarchisch                              |
| • ziemlich spezialisiert                           |   | • Ganzheitliches,<br>vernetztes Denken       |
| • ziemlich formal                                  |   | • informal                                   |
| • ziemlich „monologisch“                           |   | • Dialog/Kommunikation                       |
| • ziemlich kontroll- und<br>sicherheits-orientiert |  | • Mut für das „Offene“<br>und das Experiment |

Fazit: Es gibt einen Widerspruch zwischen klassischer Verwaltungs- und Innovationslogik

# Steuerungsverständnis – mentales Paradigma



# Die Stadt Ludwigsburg – eine nachhaltig innovative Kommune - Praxisbeispiel





# Das Forschungsprojekt: Zielsetzungen

- a) die kommunalen Herausforderungen, die auf einer Metaebene oft mit Stichwörtern wie Globalisierung, Digitalisierung, Demographischer Wandel etc. beschrieben werden, noch präziser zu beschreiben und zu ergänzen,
- b) zu zeigen, wo die herkömmlichen Organisationsstrukturen und die daraus resultierenden politisch-administrativen Steuerungsarchitekturen der Kommunen an ihre Grenzen kommen und nur unzureichend geeignet sind, mit den im Rahmen der VUCA-World beschriebenen Steuerungsparametern umzugehen,
- c) neue Organisationsstrukturen und Steuerungsarchitekturen zu entwickeln, die Kommunen in die Lage versetzen, ihre Rolle als Motor nachhaltiger Prozesse erfolgreich gestalten zu lassen und auch unter den aktuellen Vorzeichen erfolgreich das Gemeinwohl in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen,
- d) herauszufinden, welchen Einfluss mangelnde oder rudimentär ausgebildete Verwaltungskultur (Verhalten, Werte, mentale Paradigmen) auf das erfolgreiche Gestalten der integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung hat,
- e) aufzuzeigen, welche Chancen ein gemeinsam entwickelter Orientierungsrahmen zur Führungskultur als zentraler Bestandteil der Verwaltungskultur bietet,
- f) Kommunen und Städte zu identifizieren, die bereits heute erfolgreich alternative Organisationsstrukturen, Steuerungsmodelle und Steuerungsverständnisse entwickelt haben (Benchmarks) und andererseits motivierte Kommunen zu finden und zu begleiten, die bereit sind gerade auf ihren Ort bezogene neue Verwaltungsstrukturen zu testen, zu implementieren und umzusetzen.