



Kommunale Innovationsteams Motoren der Verwaltungsdigitalisierung

Befragung 2024 und
Handlungsempfehlungen

bächle
& spree

Impressum

Herausgeber

bächle & spree
Bayernstraße 6
79100 Freiburg
mail@baechleundspree.de

Autoren

Jonathan Heimbürger
Niklas Schell
Carlo Schöll

Gestaltung

bächle & spree

Bildnachweis

Titelbild: Pixabay; S. 5: Stadtverwaltung Ettlingen; S. 7: bächle & spree; alle Graphiken:
bächle & spree

Nachdruck und Vervielfältigung

Diese Publikation ist in Teilen mit Unterstützung von Künstlicher Intelligenz erstellt worden.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter.

Zur besseren Lesbarkeit von Personenbezeichnungen und personenbezogenen Wörtern wird die männliche Form genutzt. Diese Begriffe gelten für alle Geschlechter.

Freiburg 2025

Kommunale Innovationsteams Motoren der Verwaltungsdigitalisierung

Befragung 2024 und
Handlungsempfehlungen

bächle & spree

GRUSSWORT

Sehr geehrte Innovator:innen,
liebe Kolleg:innen,

die Digitalisierung einer Kommune erfordert weit mehr als die bloße Anschaffung zusätzlicher Computer, neuer Arbeitsprogramme oder gar die Bereitstellung eines digitalen Antrages in Form eines PDF-Dokuments auf der eigenen Homepage. Eine der größten Herausforderungen besteht darin, Prozesse grundlegend digital neu zu denken und die Mitarbeitenden auf diesem Weg frühzeitig zu begleiten und zu unterstützen. Vor fünf Jahren entstand deshalb die Idee eines Innovatorenprogramms, welches sich mittlerweile als Erfolgsmodell für viele Städte in unserer Region auf ihrem Weg der Digitalisierung etabliert hat.



Andreas Kraut, Hauptamtsleiter und CDO der Stadt Ettlingen, entwickelte 2019 mit bächle & spree das Innovationsprogramm für kommunale Verwaltungen.

In meiner Rolle als Hauptamtsleiter und Digitalisierungsbeauftragter erlebe ich täglich, wie entscheidend die Zusammenarbeit für den digitalen Wandel in unseren Kommunen ist. Unsere Innovator:innen fungieren als Multiplikatoren innerhalb unserer Organisationen und leisten einen unschätzbaren Beitrag zur Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur. Unsere größte Motivation ist es, alle Beteiligten auf unserem Weg der digitalen Transformation mitzunehmen, denn wir alle haben ein gemeinsames Ziel: eine vernetzte, zukunftsfähige Kommune, welche sich als hoch attraktiv für unsere Bürger:innen gestaltet. Dabei haben sich die Innovator:innen als unverzichtbare Partner in diesem Prozess erwiesen.

Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen eindrucksvoll die Bedeutung des weiteren Ausbaus und der kontinuierlichen Unterstützung unserer Innovatoren-Teams. Nur durch gemeinschaftliche Anstrengungen können wir bestehende Skepsis reduzieren und Ängste abbauen, um mutig den Herausforderungen der rasanten Digitalisierung entgegenzutreten. Der Austausch innerhalb unseres re@di-Netzwerks ist dabei von essenzieller Bedeutung.

Wir sind uns der Herausforderungen bewusst, die bundesweite und europäische Gesetze für uns als Kommunen im Gegensatz zur freien Wirtschaft mit sich bringen. Doch mit Innovationsgeist, Kooperation und Unterstützung durch Programme wie das unsere können wir diese Hürden überwinden.

Ich danke Ihnen allen für Ihr unermüdliches Engagement und freue mich darauf, gemeinsam weiterhin positive Veränderungen voranzutreiben.

Mit freundlichen Grüßen



Andreas Kraut

EINLEITUNG

Im Sommer 2024 saßen wir im bächle & spree-Team zusammen und fragten uns: Wie geht es den kommunalen Innovationsteams eigentlich wirklich? Seit fünf Jahren begleiten wir zahlreiche Teams, qualifizieren sie, erleben in Workshops und der Begleitung ihr enormes Potenzial – und doch spürten wir in Gesprächen eine gewisse Unsicherheit. Manche Teams kamen in Fahrt, andere verloren an Dynamik. Es gab Berichte über unklare Rollen, fehlende Zeitressourcen oder Herausforderungen in der Verwaltungseinbindung. Gleichzeitig war da eine große Begeisterung für die Arbeit als Innovatoren – aber oft mit dem Gefühl: Wir könnten noch mehr bewirken, wenn...



Carlo Schöll, Inhaber der Agentur
bächle & spree

Diese offenen Fragen waren für uns der Anstoß, im November 2024 eine landesweite Umfrage unter kommunalen Innovationsteams in Baden-Württemberg zu starten. Unser Ziel: belastbare Erkenntnisse gewinnen – und vor allem praktische Anknüpfungspunkte für alle, die solche Teams leiten, entwickeln oder selbst darin mitwirken. Und wir haben tolle Einblicke gewonnen rund um zentrale Fragestellungen:

- ◇ Wie fühlen sich die Teams? Welche Herausforderungen sehen sie?
- ◇ Wo haben sie den größten Einfluss – und wo hakt es noch?
- ◇ Was kann jede Verwaltung tun, um Innovationsteams erfolgreicher zu machen?

Es war das immense Interesse und Engagement der Teamleitungen und -mitglieder aus dreizehn Innovationsteams in Baden-Württemberg, das dazu geführt hat, dass der Rücklauf sehr groß und die Erkenntnisse sehr tragfähig sind. An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei den teilnehmenden Teams für dieses Engagement bedanken! Ein besonderer Dank gilt auch dem bächle & spree Team, das viel Arbeit und Energie in die Umfrage und die vorliegende Dokumentation gegeben hat.

Es liegt Ihnen eine spannende Lektüre vor, die Sie unter zwei Gesichtspunkten lesen können:

- ◇ Sind Sie bereits in einem Innovationsteam aktiv? Dann finden Sie hier spannende Vergleiche, Reflexionsansätze und Tipps für Ihre Arbeit.
- ◇ Überlegen Sie, ein Innovationsteam in Ihrer Verwaltung einzuführen? Dann erhalten Sie hier Anhaltspunkte, wie Sie den Rahmen so gestalten, dass Ihr Team von Anfang an wirksam arbeiten kann.

Denn eines ist klar: Die Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung braucht Menschen, die sie aktiv gestalten. Und wir sind überzeugt, dass Innovationsteams genau dafür ein Motor sein können.

Viel Spaß beim Lesen

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G W' with a flourish.

Carlo Schöll

INHALTSVERZEICHNIS

Kommunale Innovationsteams	10
Auswertung	12
Unsere zehn Empfehlungen für wirkungsvolle Innovationsteams	20

KOMMUNALE INNOVATIONSTEAMS

Die Idee kommunaler Innovationsteams begann 2019 mit einem klaren Ziel: Digitalisierung und Innovation in Verwaltungen aktiv voranzutreiben – nicht nur als strategische Vorgabe von oben, sondern als Bewegung aus der Mitte der Organisation heraus.

Ein entscheidender Ausgangspunkt für diese Teams war das Digitallotsen-Programm der digitalakademie@bw, das 2018 als eines der ersten groß angelegten Qualifizierungsprogramme für Kommunen in Baden-Württemberg startete. Mit seinem breiten und praxisnahen Ansatz hat es den Grundstein gelegt, um Digitalisierung nicht nur als technische Aufgabe zu verstehen, sondern als Veränderungsprozess, der Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Während das Digitallotsen-Programm wertvolle Grundlagen geschaffen hat, stellte sich die Frage: Wie können wir diesen Ansatz weiterentwickeln, um Innovation noch gezielter in Verwaltungen zu verankern?

Gemeinsam mit der Stadt Ettlingen und unter der Leitung von CDO und Hauptamtsleiter Andreas Kraut haben wir ein Konzept erarbeitet, das gezielt auf die strukturellen Herausforderungen in Verwaltungen eingeht: Kommunale Innovationsteams.

Was dieses Modell besonders macht: Es wurde mit Kommunen für Kommunen entwickelt. Statt einer Blaupause von außen setzt es auf die Realität vor Ort – mit klaren Rollen, echter Verankerung in der Verwaltung und dem Ziel, Innovation in die Breite zu tragen. Heute gibt es Innovationsteams in zahlreichen Städten Baden-Württembergs, und sie entwickeln sich stetig weiter.

Was macht ein kommunales Innovationsteam aus?

Damit wir in unserer Umfrage einheitlich über Innovationsteams sprechen konnten, haben wir eine klare Definition festgelegt. Ein kommunales Innovationsteam erfüllt folgende Kriterien:

- ◆ **Querschnittsteam:** Mitglieder aus verschiedenen Fachbereichen bringen unterschiedliche Perspektiven zusammen.
- ◆ **Regelmäßige Treffen:** Ein Team besteht aus mindestens fünf Personen, die sich kontinuierlich austauschen.
- ◆ **Teamleitung:** Das Team hat eine Leitung.
- ◆ **Themenfokus:** Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Digitalisierung, digitalen Transformation und/oder digitalen Innovation.
- ◆ **Verortung in der Verwaltung:** Die Teams sind idealerweise offiziell benannt, erhalten ein (in-)formelles Zeitkontingent für ihre Rolle und arbeiten an definierten Aufgaben und Zielen.

Diese Struktur unterscheidet Innovationsteams von anderen Formaten wie dem der Digitallotsen, die stärker auf individuelle Weiterbildung fokussiert sind. Sie sorgt dafür, dass Teams nicht nur als Ideengeber agieren, sondern auch als Treiber und Multiplikatoren für digitale Veränderung oder gar Projektmanager.

Die Basis dieser Publikation

Um herauszufinden, wie sich Innovationsteams in der Praxis bewähren, haben wir im Oktober 2024 die Umfrage unter 13 Teams aus unterschiedlichen Städten durchgeführt. Zu den teilnehmenden Städteteams gehörten: Achern, Bruchsal, Bretten, Donaueschingen, Ettlingen, Freudenstadt, Kehl, Konstanz, Lahr, Rastatt, Rheinfeldern, Rottweil und Tettang. Insgesamt 154 Teammitglieder und -leitungen haben daran teilgenommen. Die Teamstärke liegt zwischen 6 und 30 Mitgliedern.

Die Umfrage wurde im Zeitraum vom 1. bis 31. Oktober 2024 online per Fragebogen durchgeführt. Sie umfasste 24 vorrangig Skalenfragen und gliederte sich in zwei Bereiche:

- ◇ „Du und dein Team“ – Wie fühlen sich die Mitglieder in ihren Teams? Welche Herausforderungen und Motivationsfaktoren gibt es?
- ◇ „Dein Team und Du“ – Wie sind die Teams in der Verwaltung verankert? Welche Wirkung haben sie? Wo bestehen strukturelle Hürden?

Die Ergebnisse liefern nicht nur einen aktuellen Statusbericht, sondern auch wertvolle Hinweise, wie Verwaltungen Innovationsteams noch wirksamer aufstellen können.

AUSWERTUNG

Hohes Wohlbefinden – Innovationsteams als positive Arbeitsumgebung

Die Umfrage zeigt deutlich: Kommunale Innovationsteams bieten ein Umfeld, in dem sich die meisten Mitglieder wohlfühlen.

- ◇ Auf die Frage „Wie fühlst du dich in deinem Team?“ gaben die Teilnehmenden im Durchschnitt eine Bewertung von 8,2 von 10 Punkten ab (Skala: 0 = unwohl, 10 = sehr wohl).
- ◇ Eine große Mehrheit von 72 % der Befragten bewertete ihr Wohlbefinden im Team mit 8 Punkten oder mehr – ein starkes Zeichen für die Verbundenheit und das positive Arbeitsklima innerhalb der Teams.

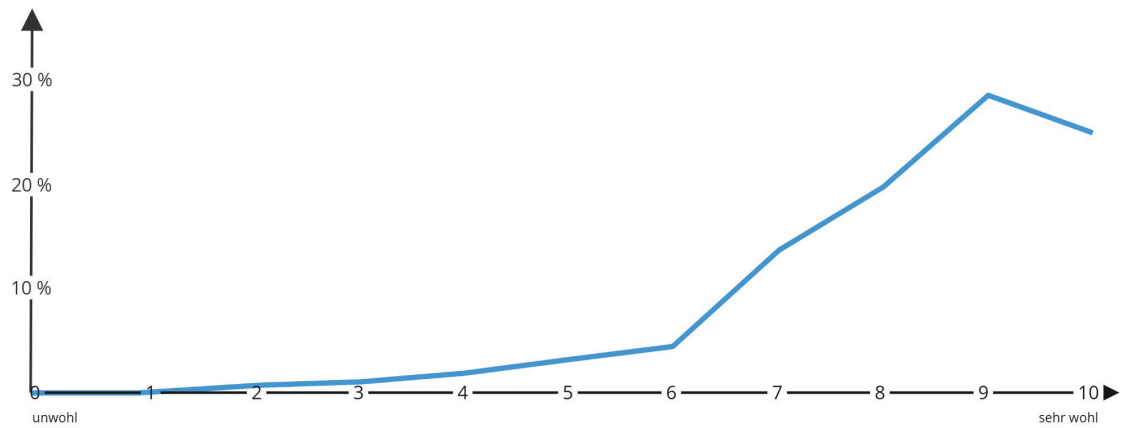


Abb: „Wie fühlst du dich in deinem Team? (0 = unwohl, 10 = sehr wohl)“

Rollenklarheit als wichtiger Faktor

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Teamarbeit ist die Klarheit über die eigene Rolle. Hier zeigt die Umfrage:

- ◇ Die durchschnittliche Rollenklarheit wurde mit 6,9 von 10 Punkten bewertet (Skala: 0 = keine Klarheit, 10 = vollständige Klarheit).
- ◇ 84 % der Befragten gaben an, dass ihre Rollenklarheit bei 5 oder mehr Punkten liegt.

Viele Teammitglieder haben eine gute Klarheit über ihre Rolle, aber es gibt noch Potenzial, die Rollenklarheit weiter zu schärfen, insbesondere durch gezielte Kommunikation und Strukturierung innerhalb der Teams.

Bereicherung durch die Tätigkeit im Team

Eine weitere Aussage aus der Umfrage: Die meisten Teammitglieder empfinden ihre Tätigkeit als Innovatoren als persönlich bereichernd.

- ◇ Die Frage „Empfindest du dein Engagement als bereichernd?“ erzielte einen Durchschnitts-

wert von 7,0 Punkten (Skala: 0 = keine Bereicherung, 10 = sehr bereichernd).

- ◇ 52 % der Befragten bewerteten ihr Engagement sogar mit 8 oder mehr Punkten.
- ◇ Nur ein sehr kleiner Anteil von 2 % gab an, keine persönliche Bereicherung durch die Arbeit im Innovationsteam zu empfinden.

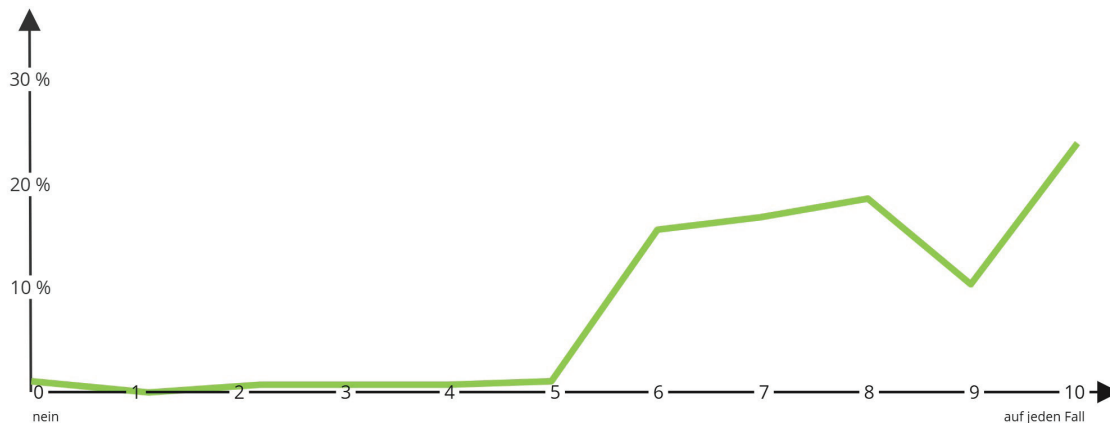


Abb: „Empfindest du dein Engagement für dich persönlich als Bereicherung? (0 = nein, 10 = auf jeden Fall)“

Hauptmotivationen der Teammitglieder

Aber warum engagieren sich die Mitarbeiter in den kommunalen Innovationsteams überhaupt? Die Umfrage zeigt folgende fünf Hauptmotivationsfaktoren (aus insgesamt zehn Auswahlmöglichkeiten):

- ◇ **Wissensaustausch:** 83 % schätzen besonders den offenen Austausch mit Kollegen.
- ◇ **Positiver Einfluss** auf die Verwaltung: 74 % möchten aktiv Veränderungen mitgestalten.
- ◇ **Netzwerkaufbau:** 64 % sehen die Möglichkeit, sich über Fachbereiche hinweg zu vernetzen.
- ◇ **Verständnis für Digitalisierung:** 58 % wollen die digitale Transformation besser verstehen und vorantreiben.
- ◇ **Bereicherung des Verwaltungsalltags:** 53 % empfinden ihre Tätigkeit im Team als inspirierend und abwechslungsreich.

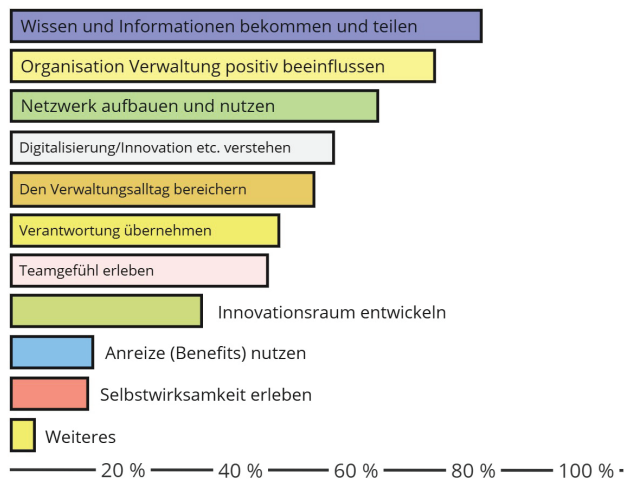


Abb: „Was motiviert dich für die Teilnahme in deinem Team?“ (alle Antworten)

Geringe Belastung durch die Rolle

Die Frage nach der Arbeitsbelastung ist in der Verwaltung ein sensibles Thema. Umso bemerkenswerter ist das Ergebnis: Die Tätigkeit in den Innovationsteams wird von den meisten Mitgliedern als wenig belastend empfunden.

- ◇ Auf die Frage „Empfindest du deine Tätigkeit als Innovator als belastend?“ gaben die Befragten im Durchschnitt 3,1 von 10 Punkten an (Skala: 0 = nicht belastend, 10 = sehr belastend).
- ◇ 78 % der Teilnehmenden stufen die Belastung mit 5 Punkten oder weniger ein.

Diese Werte zeigen, dass die Mitarbeit in den Innovationsteams für die meisten als positive Zusatzaufgabe wahrgenommen wird und nicht als Mehrbelastung.

Was stellt eine Belastung dar?

Obwohl die durchschnittliche Belastung gering ist, wurden in den offenen Antworten folgende drei Herausforderungen besonders häufig genannt:

- ◇ **Fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte** – einige Teammitglieder fühlen sich mit ihrer Rolle allein gelassen.
- ◇ **Zeitmangel** – der zusätzliche Arbeitsaufwand für die Innovationsteams wird oft nicht offiziell berücksichtigt.
- ◇ **Mangelnde Akzeptanz im Kollegium** – die Teams sind nicht überall als zentraler Bestandteil der Verwaltung anerkannt.

Die Faktoren zeigen, dass strukturelle Rahmenbedingungen – insbesondere klare Verankerung in der Organisation und zeitliche Ressourcen – eine wichtige Rolle für den langfristigen Erfolg der Teams spielen.

Was beeinflusst das Engagement positiv?

Auf die Frage, was das Engagement der persönlichen Arbeit positiv beeinflussen würde, konnten die Teilnehmer aus sieben vorgegebenen Antworten mehrfach auswählen und zudem offene einreichen:

- ◇ **Mehr Zeitressourcen** -> 53 % wünschen sich ein festes Zeitbudget für ihre Innovationsarbeit.
- ◇ **Bessere Kommunikation mit der Verwaltung** -> 42 % wünschen sich mehr Sichtbarkeit und Einbindung.
- ◇ **Höhere Akzeptanz durch Führungskräfte** -> 37 % sehen in klarer Rückendeckung einen wichtigen Faktor.
- ◇ **Mehr Orientierung in der Rolle** -> 36 % wünschen sich eine genauere Definition ihrer Aufgaben.
- ◇ **Weiterbildungsmöglichkeiten** -> 30 % würden sich gerne gezielt weiterqualifizieren.
- ◇ **Mehr Akzeptanz von Kollegen** -> 22 % setzen auf ein Offenheit im unmittelbaren Umfeld.
- ◇ **Mehr Kommunikation innerhalb des Teams** -> 14 % wünschen sich mehr „interne“ Information und Austausch
- ◇ **Sonstiges** -> 3 % gaben weitere Faktoren wie „mehr Gehalt“, Prozessoptimierung oder Einflussmöglichkeit an.

Wichtige Kompetenzen für die Rolle

Welche Fähigkeiten sind in den kommunalen Innovationsteams besonders gefragt? Die Teilnehmer wurden gebeten, aus zehn Schlüsselkompetenzen¹, die für ihre Rolle wichtigsten Kompetenzen, zu priorisieren. Als die drei Wichtigste wurden genannt:

- ◇ Vernetztes Denken und Handeln
- ◇ Kommunikationsfähigkeit
- ◇ Problemlösungskompetenz

Wenig wichtig wurden folgende drei Kompetenzen eingeordnet:

- ◇ Analysekompetenz
- ◇ Informationssicherheit und Datenschutz
- ◇ Change-Management-Fähigkeiten

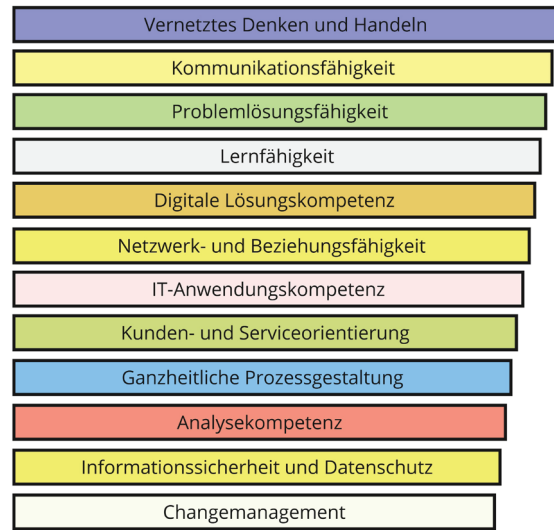


Abb: „Sortiere die Kompetenzen nach ihrer Wichtigkeit für dich in deiner Rolle als Innovatorin (oben = wichtig)“

Wunder Punkt: Bekanntheit

Wie sichtbar sind die kommunalen Innovationsteams in ihren Verwaltungen? Hier zeigt sich eine klare Schwachstelle: Viele Teams sind noch nicht sehr bekannt.

- ◇ Der durchschnittliche Bekanntheitsgrad der Teams aus Sicht der Teilnehmern wurde mit 5,2 von 10 Punkten bewertet (Skala: 0 = völlig unbekannt, 10 = sehr bekannt).
- ◇ Nur 15 % der Befragten bewerteten die Sichtbarkeit ihres Teams mit 8 oder mehr Punkten.
- ◇ 40 % der Teilnehmenden schätzten den Bekanntheitsgrad sogar als niedrig ein (4 Punkte oder weniger).

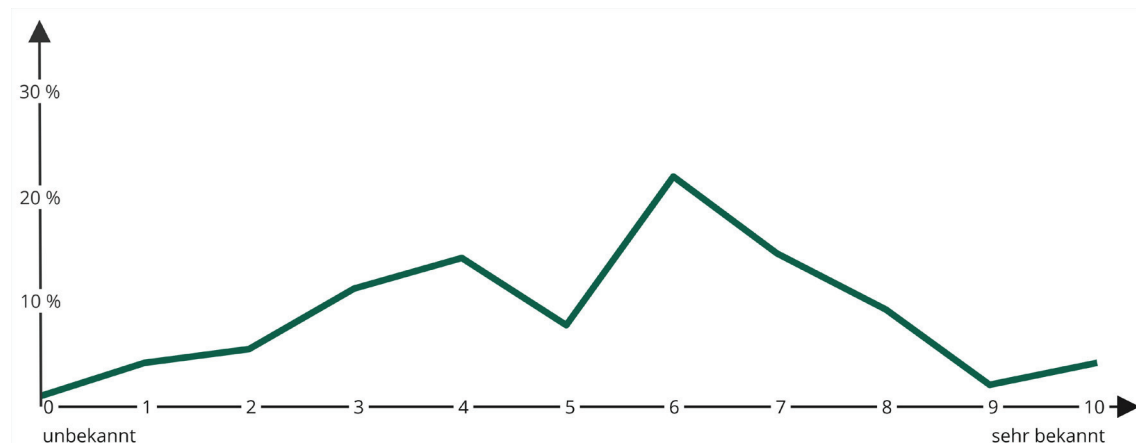


Abb: „Wie schätzt du die Bekanntheit deines Teams in eurer Verwaltung ein?“

¹ Den abgefragten Kompetenzen liegt das Kompetenzrad aus, Fraunhofer IESE / Prognos AG, Innovative Formate für Smarte Landkreise: Kompetenzrad, 2022, zugrunde.

Viele Kommunikationsmaßnahmen – mit „Luft nach oben“

Trotz der durchschnittlichen Bekanntheit haben 67 % der Teilnehmer geantwortet, dass ihr Team Maßnahmen zur internen Sichtbarkeit umsetzt. Zu den häufig genannten Kommunikationsmaßnahmen gehören:

- ◇ **Intranetbeiträge** – Teams berichten über ihre Arbeit in internen Newslettern oder Artikeln.
- ◇ **(Digitale) Veranstaltungen** – zum Beispiel Meet-Ups, Digitaltage oder Workshops (online und in Präsenz), um ihre Themen bekannt zu machen.
- ◇ **Interne Meetings** – die Teams stellen sich in Gremien oder Arbeitsgruppen vor, treffen sich „exklusiv“ mit den IT-Leitern, oder berichten in kleinen Runden über Fortschritte.

Trotz dieser Aktivitäten bleibt die Sichtbarkeit vieler Teams offenbar hinter den Erwartungen zurück. Das deutet darauf hin, dass entweder die gewählten Kommunikationskanäle nicht optimal sind oder die Zielgruppenansprache nicht immer gelingt.

Vielseitiges Teamprofil – Innovation in fünf Rollen

Aus der Beobachtung der Teams haben wir im Vorfeld der Befragung fünf zentrale Rollen identifiziert, die die Arbeit der Teams prägen. Wir wollten wissen, wie stark diese aus Sicht der Mitglieder in der Arbeit Niederschlag finden (Skala von 0 = spielt keine Rolle bis 10 = sehr wichtig):

- ◇ Kommunikation digitaler Themen (Wissenstransfer) -> 6,6 Punkte
- ◇ Vorleben von Digitalisierung (Inspiration & Motivation) -> 6,8 Punkte
- ◇ Vernetzung innerhalb der Verwaltung -> 6,8 Punkte
- ◇ Umsetzung konkreter digitaler Projekte -> 6,5 Punkte
- ◇ Aufspüren digitaler Potenziale -> 5,8 Punkte

Die Ergebnisse zeigen: Alle fünf Rollen sind in relativ ähnlichen Anteilen in den Teams vertreten.

Ohne organisationale Verankerung

Viele Innovationsteams agieren ohne feste strukturelle Verankerung in der Verwaltung. Sie „existieren“ und leisten wertvolle Arbeit, aber oft ohne klare organisatorische Verankerung oder offizielle Rollenbeschreibung. So ergab die Befragung:

- ◇ 41% der Befragten gaben an, dass ihr Team weder über eine formelle Rollenbeschreibung noch über eine organisatorische Verankerung in der Verwaltung verfügt.
- ◇ 31 % gaben an, dass ihr Team eine formelle Rollenbeschreibung hat, aber nicht in der Verwaltung organisatorisch verankert ist.
- ◇ 10 % gaben an, dass ihr Team organisatorisch verankert ist, aber keine klar definierte Rollenbeschreibung hat.

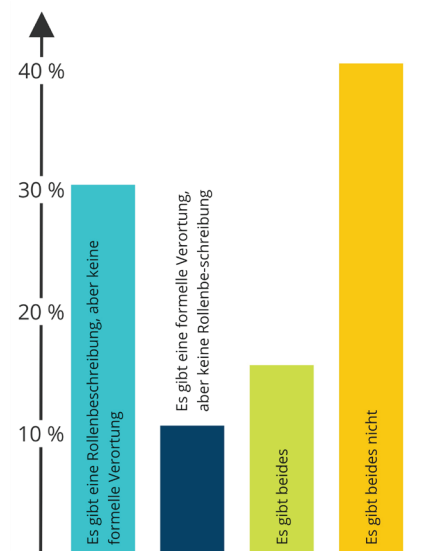


Abb: „Gibt es eine formelle Rollenbeschreibung des Teams und/oder eine formelle Verortung im Organigramm der Verwaltung?“

- ◇ Nur 16% gaben an, dass ihr Team sowohl strukturell verankert ist als auch über eine klare Rollenbeschreibung verfügt.

Keine Zeit!

Einer der größten Hemmschuhe für Innovationsteams ist die fehlende Zeit. Die meisten Teammitglieder engagieren sich zusätzlich zu ihrer regulären Arbeit – ohne fest zugewiesene Stellenanteile. Das macht die Arbeit oft schwierig und führt dazu, dass viele Teams ihr volles Potenzial nicht entfalten können.

- ◇ 89 % der Befragten haben keinerlei fest zugewiesene Stellenanteile für ihre Tätigkeit im Innovationsteam.
- ◇ 10 % gaben an über eine geringe Freistellung von ein bis vier Stunden pro Woche zu verfügen.
- ◇ Lediglich 1 % der Befragten gab an ein größeres Zeitkontingent für Innovationsarbeit an.

Das bedeutet: Die meisten Innovatoren arbeiten zusätzlich zu ihrem regulären Job an Veränderungsprozessen – ohne explizite Zeit dafür.

Wahrgenommene Wirkung – Innovationsteams mit begrenztem Einfluss

Innovationsteams leisten einen wichtigen Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung – doch wie groß ist ihr tatsächlicher Einfluss? Wir fragten die Teammitglieder nach ihrer Einschätzung. Das Ergebnis zeigt ein gemischtes Bild: Während viele Teammitglieder eine gewisse Wirkung wahrnehmen, sehen sie auch klare Grenzen.

- ◇ Die durchschnittliche Bewertung der Wirkung liegt bei 5,9 von 10 Punkten (Skala: 0 = kein Einfluss, 10 = sehr großer Einfluss).
- ◇ 59 % der Befragten schätzen den Einfluss ihres Teams mit 6 bis 8 Punkten ein – sie nehmen also eine moderate bis große Wirkung wahr.
- ◇ 25 % der Teilnehmenden bewerten die Wirkung als gering (4 Punkte oder niedriger).
- ◇ Nur 10 % der Befragten sehen ihr Team als sehr einflussreich (9 oder 10 Punkte).

Wenig Weiterqualifizierung

Die digitale Transformation erfordert nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch neue Kompetenzen. Doch die Umfrage zeigt, dass viele Innovationsteams sich nach ihrer Grundqualifizierung nur wenig weitergebildet.

- ◇ 56 % der Befragten geben an, dass sie sich im Rahmen der Teamentwicklung weiterqualifizieren.
- ◇ In 40 % der Fälle findet diese einmal im Jahr statt.
- ◇ 27 % der Befragten haben seit der Grundqualifizierung überhaupt keine weitere Weiterbildung erhalten.

Fehlende Anreize

Auch das Thema Anreize für die Innovationsarbeit wurde in der Umfrage abgefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teams keine zusätzlichen Anreize oder unterstützenden Strukturen oder Materialien erhalten:

- ◇ 64 % der Innovationsteams erhalten keinerlei Anreize für ihre Tätigkeit.
- ◇ 36 % der Teams profitieren von bestimmten Vorteilen, wie z. B.:
 - Dienstgeräte (Laptops, spezielle Software)
 - Besondere Zugänge zu IT-Teams oder Digitalprojekten
 - Gezielte Schulungen oder Exkursionen

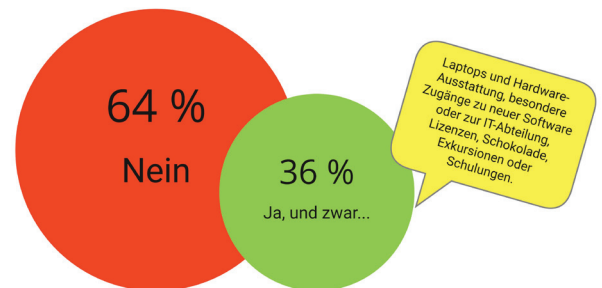


Abb: „Erhaltet ihr als Innovationsteam Anreize? Und wenn ja, welche...“

Teamleiter als Haupt-Impulsgeber

Ein starkes Innovationsteam lebt von der Initiative und dem Engagement aller Mitglieder. Doch die Umfrage zeigt, dass die meisten Impulse und Anstöße zur gemeinsamen Arbeit überwiegend von der Teamleitung ausgehen.

- ◇ 67 % der Befragten geben an, dass die Initiative und Impulse vorrangig oder eher von der Teamleitung ausgehen.
- ◇ 30 % der Befragten sehen die Impulse gleichmäßig zwischen Teamleitung und Teammitgliedern verteilt.
- ◇ Nur 3 % der Befragten geben an, dass die Impulse eher oder vorrangig aus dem Team selbst kommen.

Teamleitungen spielen eine entscheidende Rolle für die Arbeitsdynamik und die inhaltliche Entwicklung der Innovationsteams. Eigenständige Initiative aus den Teams heraus bleibt hingegen eher gering ausgeprägt. Die Rückmeldungen der Teamleitungen bestätigen dieses Bild: Viele berichten, dass sie einen hohen Aufwand betreiben müssen, um ihr Team in die aktive Mitgestaltung zu bringen. Das gilt sowohl für die Entwicklung neuer Ideen als auch für die Verantwortung für konkrete Aufgaben und Projekte.

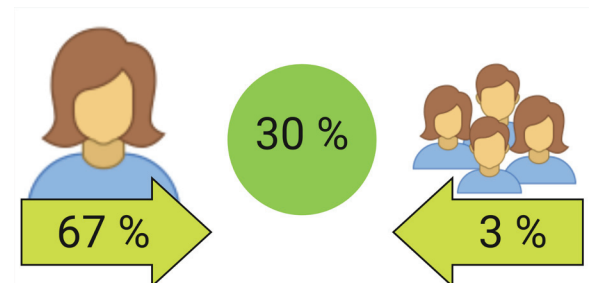


Abb: „Team oder Teamleitung: Von wem geht die Initiative für die gemeinsame Arbeit aus?“

Hohe Motivation trotz Herausforderungen

Trotz begrenzter Zeitressourcen und fehlender struktureller Verankerung etc. zeigt die Umfrage eines: Die Motivation in den Innovationsteams ist insgesamt hoch. Viele Teammitglieder sind überzeugt von ihrer Rolle und ihrem Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung und engagieren sich.

- ◇ Die durchschnittliche Bewertung der Motivation liegt bei 7,1 von 10 Punkten (Skala: 0 = überhaupt nicht motiviert, 10 = sehr motiviert).
- ◇ 63 % der Befragten bewerten die Motivation ihres Teams mit 7 oder mehr Punkten.
- ◇ 12 % der Teilnehmenden schätzen die Motivation als niedrig ein (4 Punkte oder weniger).

UNSERE 10 EMPFEHLUNGEN FÜR WIRKUNGSVOLLE INNOVATIONSTEAMS

Kommunale Innovationsteams haben enormes Potenzial. Sie treiben Digitalisierung voran, schaffen neue Vernetzungen und bringen frische Impulse in die Verwaltung. Gleichzeitig gibt es klare Herausforderungen: fehlende Verankerung, mangelnde Zeitressourcen und begrenzte Entscheidungsspielräume schränken die Wirkung vieler Teams ein. Auch wenn die Motivation hoch ist – ohne passende Rahmenbedingungen bleiben viele Möglichkeiten ungenutzt.

Doch genau hier setzen wir an: Welche Stellschrauben können Kommunen drehen, um ihre Innovationsteams wirksamer zu machen? Welche Strukturen, Prozesse und Ressourcen braucht es, damit Teams nicht nur Ideen entwickeln, sondern echte Veränderung bewirken?

Auf Basis der Umfrageergebnisse haben wir zehn zentrale Handlungsfelder mit konkreten Ansätzen formuliert, um Innovationsteams gezielt zu stärken und ihre Arbeit langfristig erfolgreich zu machen.

1. Ein starkes Team aufstellen

Ein Innovationsteam lebt vor allem von einem guten Team.

- ♦ **Vielfalt nutzen** – Ein gutes Team vereint unterschiedliche Fachbereiche, Erfahrungslevel und Perspektiven. Unterschiedliche Verwaltungsbereiche, Altersgruppen und Digitalisierungsreifegrade sollten vertreten sein.
- ♦ **Fokus auf Soft Skills** – Fachliche Kompetenz ist wichtig, aber entscheidender sind Kommunikationsstärke, Offenheit für Veränderung und Teamfähigkeit.
- ♦ **Offene Auswahlprozesse fördern** – Wenn sich Mitarbeitende aktiv für die Rolle bewerben, steigt die Identifikation mit dem Team. Gleichzeitig wird das Team sichtbarer in der Verwaltung.
- ♦ **Führung einbinden** – Unterstützung durch Führungskräfte ist essenziell, um das Team zu legitimieren und seine Wirkung zu verstärken.



Tipp: Schon die Auswahl des Teams ist ein wichtiger Moment, um intern über Ziele und Aufgaben zu informieren – zum Beispiel durch eine Ausschreibung oder interne Infoveranstaltung.

2. Klare Ziele und Verankerung – Orientierung für das Team schaffen

Ein Innovationsteam kann nur dann erfolgreich arbeiten, wenn es einen klaren Auftrag und einen Kompass hat.

- ♦ **Auftragsklärung vor dem Start** – Welche Herausforderungen soll das Team angehen? Welche Erwartungen gibt es? Diese Fragen müssen mit der Verwaltungsspitze abgestimmt sein.
- ♦ **Verortung im Organigramm** – Eine offizielle Einbindung gibt dem Team Struktur und Legitima-

tion. Das Team muss so sichtbar wie möglich sein.

- ◇ **Flexibilität bewahren** – Ziele sind keine starren Vorgaben, sondern sollten regelmäßig reflektiert und an neue Entwicklungen angepasst werden.



Tipp: Ein gemeinsames Mission Statement hilft, die Ausrichtung des Teams nach innen und außen klar zu kommunizieren und sich immer wieder auf die Kernaufgabe zu fokussieren.

3. Smarte Aufgaben – konkret, realistisch und wirkungsvoll

Innovationsteams sollen keine abstrakten Strategien erarbeiten, sondern konkrete Veränderungen vorantreiben.

- ◇ **Spezifische und machbare Aufgaben definieren** – Jede Aufgabe sollte klar formuliert, realistisch umsetzbar und mit einem Zeithorizont versehen sein. Das erleichtert Fortschrittskontrolle und schafft schnelle Erfolge.
- ◇ **Fokus auf Wirkung statt Perfektion** – Innovationsteams sollten pragmatisch arbeiten und nicht darauf warten, dass alles perfekt vorbereitet ist. Schnelle Tests und Experimente bringen oft mehr als langwierige Planungen.
- ◇ **Regelmäßige Priorisierung** – Nicht alle Ideen können sofort umgesetzt werden. Ein klarer Projektauftrag hilft, die wichtigsten Aufgaben zuerst anzugehen.
- ◇ **Verzahnung mit bestehenden Prozessen oder Aufgaben** – Aufgaben des Teams sollten auf Verwaltungsziele einzahlen und nicht isoliert laufen.



Tipp: Nutzt die SMART-Methode (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert), um Aufgaben klar zu definieren.

4. Zeitressourcen verbindlich festlegen – Innovation braucht Raum

Ohne Zeit bleibt Veränderung bloße Theorie. Fehlende Zeitressourcen sind eine der größten Hürden für Innovationsteams – denn neben dem Tagesgeschäft bleibt oft wenig Raum für neue Ideen. Eine feste Zeitverankerung sorgt dafür, dass Innovationsarbeit nicht zur Freizeitbeschäftigung wird.

- ◇ **Ein Mindestmaß an Stunden** – Damit Innovationsteams handlungsfähig sind, braucht es ein festes Zeitbudget (Stellenanteil), das in den Arbeitsalltag integriert wird.
- ◇ **Unterstützung durch Führungskräfte** – Führungskräfte müssen die Zeit für das Innovationsteam aktiv anerkennen und ermöglichen.
- ◇ **Flexibilität bewahren** – In intensiven Projektphasen kann mehr Zeit nötig sein, während in ruhigeren Phasen weniger gebraucht wird.
- ◇ **Alternative Wege, wenn keine feste Zeit möglich ist** – Falls keine expliziten Zeitkontingente verankert werden können, hilft eine Kombination aus guter Führung, spannenden Aufgaben und klarer Priorisierung, um trotzdem Wirkung zu entfalten.



Tipp: Die Zeitbudgets sollten formell verankert sein und von den Führungskräften berücksichtigt werden – eine Investition in feste Zeiten zahlt sich durch bessere Lösungen und motiviertere Mitarbeitende aus.

5. Sichtbarkeit und Kommunikation – Sehen und gesehen werden

Ein starkes Innovationsteam nützt wenig, wenn es in der Verwaltung kaum bekannt ist.

- ◇ **Kommunikation als Kernaufgabe verstehen** – Teams sollten sich aktiv in ihren Fachbereichen, Mitarbeiterversammlungen, Führungskreisen oder internen Newslettern präsentieren. Nur so werden sie als relevanter Akteur wahrgenommen.
- ◇ **Vielfältige Kanäle nutzen** – Intranet, Digi-Cafes, digitale und persönliche Veranstaltungen wie Digitaltage, Barcamps oder Info-Talks helfen den Austausch zu fördern.
- ◇ **Storytelling statt Fachjargon** – Menschen erinnern sich an Geschichten, nicht an Berichte und Vermerke. Erfolgreiche Projekte oder Herausforderungen sollten so erzählt werden, dass sie Kollegen begeistern.
- ◇ **Kommunikation kreativ gestalten** – Innovationsarbeit darf sich abheben: Ein Videotagebuch oder ein Podcast können Aufmerksamkeit schaffen.



Tipp: Regelmäßige kleine Updates sind wirkungsvoller als lange Berichte. Ein kurzes „Was haben wir diese Woche gelernt?“ kann Neugier und Interesse wecken.

6. Lernreise ermöglichen

Kein Innovationsteam startet perfekt – es muss sich ständig weiterentwickeln.

- ◇ **Regelmäßige Qualifizierung einplanen** – Mindestens einmal pro Jahr sollten Teams gezielt weitergebildet werden, z. B. zu Methoden, Digitalisierungstrends oder Veränderungsmanagement.
- ◇ **Lernen durch Tun und Reflexion** – Innovation bedeutet Ausprobieren. Teams sollten nach Projekten bewusst reflektieren: Was lief gut? Was nicht? Was nehmen wir mit?
- ◇ **Interne und externe Netzwerke nutzen** – Der Austausch mit anderen Kommunen oder Innovationsinitiativen gibt neue Impulse.
- ◇ **Fehler als Lernchance sehen** – Innovationsteams sind Pioniere. Nicht alles klappt auf Anhieb – wichtig ist, aus Fehlern zu lernen und sie transparent zu machen.



Tipp: Ein „Fehlermittagessen“ oder eine „Lern-Stunde“ hilft, regelmäßig aus Erfahrungen zu lernen und sich als Team weiterzuentwickeln.

7. Wertschätzung als Erfolgsfaktor – Engagement sichtbar belohnen

Innovationsteams leisten zusätzliche Arbeit – oft über das normale Maß hinaus. Aber nur, wenn sie motiviert sind.

- ◇ **Anerkennung von oben und unten** – Wertschätzung sollte sowohl durch Führungskräfte als auch durch Kollegen erfolgen, z. B. in Mitarbeiterversammlungen oder durch persönliche Dankesworte.
- ◇ **Erfolge sichtbar machen** – Zeigt intern und extern, was das Team erreicht hat – das steigert nicht nur die Motivation, sondern auch die Akzeptanz in der Verwaltung.
- ◇ **Vertrauen in die Arbeit der Teams** – Wertschätzung bedeutet auch, dass Teams eigenverantwortlich Entscheidungen treffen dürfen.



Tipp: Ein regelmäßiges „Danke“-Format – sei es eine interne Feier, eine Urkunde oder einfach eine informelle Anerkennung – kann viel für die Motivation bewirken.

8. Führung gemeinsam gestalten – Verantwortung verteilen

Führung in Innovationsteams bedeutet nicht, dass eine Person alle Entscheidungen trifft.

- ◇ **Führung als Teamaufgabe verstehen** – Nicht nur die Teamleitung trägt Verantwortung. Einzelne Teammitglieder können je nach Stärke und Interesse Führungsaufgaben übernehmen.
- ◇ **Klare Entscheidungsprozesse schaffen** – Wer entscheidet was? Teams sollten festlegen, welche Themen gemeinsam diskutiert werden und wo Einzelne das letzte Wort haben.
- ◇ **Hierarchien reflektieren und aufbrechen** – Innovation erfordert oft neue Wege. Ein zu starres Verständnis von Führung kann kreative Prozesse behindern.
- ◇ **Führungskräfte als Unterstützer einbinden** – Führungskräfte müssen nicht alles vorgeben, aber sie sollten das Team aktiv fördern und Rückendeckung bieten.



Tipp: Ein regelmäßiges „Leadership-Check-in“ kann helfen, Rollen und Verantwortlichkeiten dynamisch anzupassen, statt sie einmal festzulegen und nie wieder zu hinterfragen.

9. Positive Anreize für Teammitglieder schaffen

Innovation erfordert Engagement – und wer sich für neue Wege starkmacht, sollte spüren, dass sich der Einsatz lohnt.

- ◇ **(Exklusive) Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen** – Innovationsteams sollten bevorzugten Zugang zu Fachkonferenzen, Schulungen oder anderen Lernformaten erhalten.

- ◇ **Anreize anbieten** – Dienstgeräte, Softwarezugänge oder Teilnahme an Innovationsprojekten können motivierende Zusatzleistungen sein.
- ◇ **Freiräume für eigene Ideen geben** – Innovation bedeutet auch, eigene Projekte vorantreiben zu können. Teams sollten Spielräume erhalten, um selbstbestimmt Themen zu setzen.



Tipp: Ein jährliches Innovationsteam-Event, der Austausch mit anderen Innovationsteams oder eine öffentliche Ehrung von engagierten Mitgliedern kann helfen, Motivation und Zusammenhalt zu stärken.

10. Innovationsarbeit strategisch einbinden – Anschlussfähigkeit sichern

Ein Innovationsteam darf kein „Projekt auf Zeit“ sein – es muss sich langfristig in die Verwaltungsstrukturen einfügen.

- ◇ **Einbindung an Strategien prüfen** – Innovationsteams können wertvoller Teil der Digitalisierungs- und Organisationsentwicklungsstrategie sein.
- ◇ **Austausch mit anderen Akteuren fördern** – Teams sollten eng mit Fachabteilungen, Digitalbeauftragten und externen Netzwerken zusammenarbeiten.
- ◇ **Regelmäßige Berichterstattung etablieren** – Innovationsteams sollten ihre Fortschritte und Herausforderungen sichtbar machen, z. B. durch Updates in Führungskreisen oder interne Jahresberichte.
- ◇ **Prozesse nachhaltig verankern** – Erkenntnisse und Erfolge dürfen nicht verpuffen. Teams sollten Dokumentationen, Checklisten oder Erfahrungsberichte erstellen, um ihr Wissen weiterzugeben.



Tipp: Ein „Open Innovation“-Format kann helfen, Innovationsteams noch besser in die Verwaltungsarbeit zu integrieren – z. B. durch regelmäßige Workshops mit anderen Fachbereichen oder interkommunale Netzwerktreffen.

Wir entwickeln die Organisation Verwaltung:

- Emergente Digitalisierungsstrategie
- KI-Strategie und -Qualifizierung
- Kommunales Innovationsteam (Digitallotsen)
- Interkommunale Kooperation

bächle & spree
0176 / 24239746
mail@baechleundspree.de
www.baechleundspree.de



bächle
& spree