

The background features a vibrant blue color palette with several overlapping circles of varying shades. A prominent yellow ribbon, composed of multiple overlapping curved segments, winds across the upper right portion of the image. The main title is rendered in a bold, yellow, sans-serif font, with each word on a new line. The subtitle is in a smaller, white, italicized sans-serif font, positioned to the right of the main title.

# Inn ovAT iveVE rwalt ung

*Innovative Verwaltung –  
ermöglichen, vernetzen, weiterdenken*

# IMPRESSUM

„Innovative Verwaltung – ermöglichen, vernetzen, weiterdenken“ ist Teil der Gesamtpublikation „Die Landvorteil-Region im Wandel – Soziale Innovationen in Ludwigslust-Parchim und Herzogtum Lauenburg“.



## Quelle des Gesamttextes:

Heinrich-Böll-Stiftung Schleswig-Holstein e.V., Forschungsbericht „Innovative Verwaltung“ zum Projekt „Innovationsatlas“

Der Text dieser Publikation ist eine teils raffende Bearbeitung des wissenschaftlichen Textes durch die Redaktion des Landvorteil e.V.

## Autor:innen:

Lea Lükemeier, Anna Reinhart

## Herausgegeben von:

Landvorteil e.V.  
Junkernstraße 7, 23909 Ratzeburg  
hallo@landvorteil.org, <https://landvorteil.org>  
(V.i.S.d.P.: Landvorteil e.V.)



## Redaktion:

Jule von dem Bussche-Haddenhausen, Kathleen Gerstenberg

**Layout:** Franziska Militz, Elke Tampe

**Illustrationen:** Theresa Hügues

(Thünen-Institut für Regionalentwicklung e.V.)



natureOffice.com/DE-275-22PC221



[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

Landvorteil ist ein regionales Bündnis für zukunftsgerichtete Entwicklung im ländlichen Raum. Im Fokus steht die Überzeugung, dass Ländlichkeit ein echter Standortvorteil ist – insbesondere für soziale Innovationen, die Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen bieten.

Das Forschungsprojekt „Innovationsatlas“ wurde im Rahmen von WIR! („Wandel durch Innovation in der Region“) vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt gefördert. Initiiert wurde Landvorteil durch den Kreis Herzogtum Lauenburg, den Landkreis Ludwigslust-Parchim und die Wirtschaftsförderung Herzogtum Lauenburg. Unterstützt wird das Bündnis durch ein breites Netzwerk aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.



Gefördert durch:



Originalausgabe 12 | 2025

# 02

# 03

# Inhalt

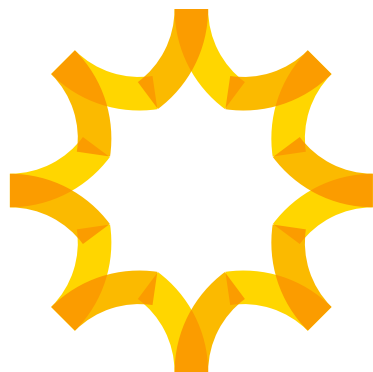
<b>Verwaltung</b> als Gestalterin ländlicher Entwicklung .....	<b>04</b>
<b>Verwaltung</b> zwischen Gemeinwohlauftrag und Innovationsanspruch .....	<b>05</b>
<b>Innovation im Verwaltungsalltag:</b> Was wirkt .....	<b>06</b>
<b>Innovation im Verwaltungsalltag:</b> Was hemmt .....	<b>08</b>
<b>Fazit:</b> Wege zu einer lernfähigen und kooperativen Verwaltungskultur .....	<b>10</b>
<b>Ausblick:</b> Von der Analyse zur Umsetzung .....	<b>12</b>
Literaturverzeichnis .....	<b>13</b>

## Hinweis

Die im folgenden Text bei ihrer ersten Nennung **fett-kursiv** hervorgehobenen Begriffe finden sich mit ihren Erläuterungen im ergänzenden Glossarheft wieder.

## ...als Gestalterin ländlicher Entwicklung

*Von Baurecht und Haushaltsplanung bis Bürger:innenbeteiligung und Dorfentwicklung: Kommunalverwaltungen prägen maßgeblich, wie handlungsfähig, lebenswert und zukunftsfähig Gemeinden im ländlichen Raum sind. Sie sind die Orte, an denen Entscheidungen getroffen, Prozesse moderiert und Rahmenbedingungen gestaltet werden. In ihnen bündelt sich eine enorme Gestaltungskraft, die – richtig eingesetzt – zum Motor regionaler Entwicklung werden kann.*



Das Teilprojekt „Innovative Verwaltung“ des Verbundvorhabens Landvorteil–Innovationsatlas widmete sich der Frage, wie Mitarbeitende in Verwaltungsstrukturen Innovation ermöglichen können. Im Fokus stehen die Herausforderungen und Handlungsspielräume der Kommunalverwaltungen in dem Kreis Herzogtum Lauenburg und Landkreis Ludwigslust-Parchim und ihre Rolle zwischen Pflichtaufgaben und Gestaltungsanspruch. Es wurde untersucht: Wie arbeiten Verwaltungen im **Alltag**? Wo entstehen Spielräume für Neues? Welche Personen, Routinen und Rahmenbedingungen fördern oder hemmen Veränderung?

Auf Grundlage von Interviews mit Verwaltungsmitarbeitenden, Bürgermeister:innen und weiteren kommunalen **Akteur:innen** sowie Beobachtungen vor Ort zeigt das Heft zentrale Ergebnisse dieser ersten Projektphase. Es macht sichtbar, wo Innovation im Verwaltungsalltag bereits gelingt, wo strukturelle Grenzen liegen und welche Ansatzpunkte sich für eine lernfähige, kooperative Verwaltungskultur ergeben.

## ...zwischen Gemeinwohlauftrag und Innovationsanspruch

*Innovationen im öffentlichen Sektor unterscheiden sich grundlegend von jenen im privaten Bereich. Sie dienen nicht der Gewinnmaximierung, sondern dem **Gemeinwohl**. Verwaltungshandeln soll gerecht, transparent und auf das Wohl aller Menschen ausgerichtet sein. Internationale Entwicklungen – etwa die OECD-Deklaration für Innovationen im öffentlichen Sektor – betonen die Notwendigkeit einer Verwaltung, die lernfähig und experimentierfreudig ist: eine Verwaltung, die mutig neue Wege geht, kooperiert, Fehler als Lernchancen begreift und gemeinsam mit der Gesellschaft Lösungen entwickelt.*

Landkreise und Kommunen nehmen auf örtlicher Ebene vielfältige Aufgaben der Daseinsvorsorge sowie staatlich-hoheitliche Aufgaben wahr. Zu den gesetzlich vorgegebenen Pflichtaufgaben zählen insbesondere Ordnungs- und Sicherheitsaufgaben, die Melde-, Bau- und Sozialverwaltung, der Bereich Schule, Jugend- und Sozialhilfe ebenso wie die Abfall-, Wasser- und Straßeninfrastruktur.

Darüber hinaus verfügen Kommunen über freiwillige Aufgaben, die im Rahmen ihrer finanziellen Spielräume zur eigenständigen Gestaltung genutzt werden können. Dazu gehören unter anderem Bereiche wie Kultur, Sport, Freizeit, Tourismus oder Wirtschaftsförderung.

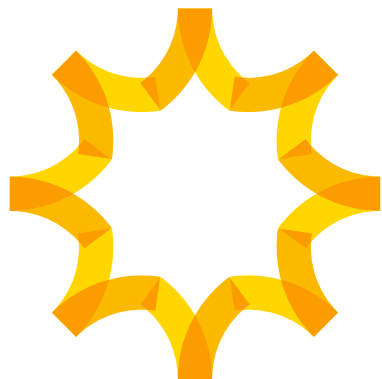
Um bereits vorhandene innovative Ansätze in diesen Bereichen zu entdecken und sie greifbar zu machen, wurden in der Landvorteil-Region Interviews mit Verwaltungsmitarbeitenden, Bürgermeister:innen und weiteren kommunalen Akteur:innen geführt. Hinzu kamen spontane Gespräche im Umfeld der mobilen Forschungsstationen, Beobachtungen vor Ort sowie Exkursionen zu Orten **sozialer Innovation**. Dieses Vorgehen ermöglichte einen vertieften Einblick in die Regionen, insbesondere zu den Fragen wie Verwaltung heute arbeitet und welche Potenziale in ihr stecken.

# Innovation im Verwaltungsalltag:

## Was wirkt

### Veränderung entsteht durch Menschen

Ein zentrales Ergebnis dieser Erhebung ist, dass Veränderungsimpulse in Verwaltungen häufig von einzelnen Menschen ausgehen. Besonders wichtig sind dabei Bürgermeister:innen, die lokal verankert sind, den Austausch mit der Bevölkerung suchen und pragmatische Lösungen verfolgen. Ähnlich prägend wirken engagierte Verwaltungsmitarbeitende, die offen für neue Ideen sind und bereit, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Diese Personen wurden im Projekt als sogenannte „Change Agents“ sichtbar – als Menschen, die innerhalb der Verwaltung Veränderung anstoßen, auch wenn formale Innovationsstrukturen (noch) fehlen.



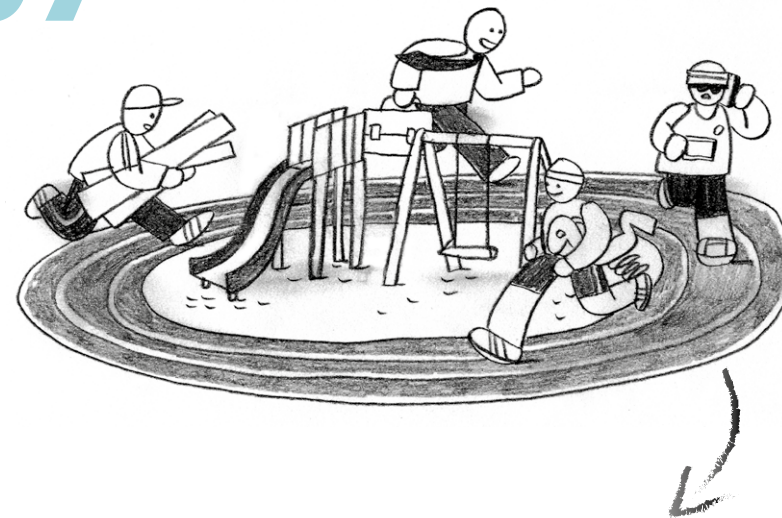
## Verwaltung als lernfähige Organisation

Die Beobachtungen zeigen außerdem, dass Verwaltung keine starre Organisation ist. Unter den richtigen Bedingungen ist sie lern- und entwicklungsfähig. Arbeitskulturen, die Mut, Dialogbereitschaft und Gestaltungsräume fördern, leisten einen entscheidenden Beitrag dazu, dass neue Ideen entstehen und erprobt werden können.

## Grenzen kurzfristiger Innovation

Gleichzeitig wird deutlich, dass Verwaltungsinnovation immer in einem komplexen Gefüge aus Erwartungen, Zuständigkeiten und politischen Rahmenbedingungen stattfindet. Nicht alle Herausforderungen lassen sich durch neue Formate oder kurzfristige Projekte allein lösen. Manches erfordert langfristige strukturelle Veränderungen, die über einzelne Initiativen hinausgehen.

07



## Beispiele aus der Region

In der **Region** existieren bereits zahlreiche Ansätze, die die Innovationsfähigkeit von Verwaltungen sichtbar machen. Dazu gehören digitale Werkzeuge wie Chatbots oder kommunale Apps ebenso wie Klimawerkstätten, generationenübergreifende Projekte und weitere Formate, die die **Beteiligung** vor Ort fördern und unterstützen. So hat die Stadt Boizenburg beispielsweise mit „Boizenburg läuft“ ein erfolgreiches Zusammenspiel von Verwaltung und **Zivilgesellschaft** geschaffen: Der gemeinschaftlich organisierte Spendenlauf wird vor allem durch die lokale Initiative von Ehrenamtlichen organisiert. In Zusammenarbeit mit der Stadt werden Mittel für Verbesserungen im öffentlichen Raum gesammelt, etwa für die Beschaffung und Erneuerung von Spiel- und Bewegungsgeräten.

Auch kleinere Initiativen, etwa Begrüßungsmappen für neue Bürger:innen oder gemeinschaftliche Dorffaktionen, zeigen, wie Verwaltung und Bürgerschaft zusammenwirken können, um Veränderungen anzustoßen.

## Boizenburg läuft: Ein Beispiel für gelungene Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft

Solche Beispiele verdeutlichen, wie viel Potenzial in Kooperation steckt. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft kann Lösungen beschleunigen, Vertrauen stärken und dazu beitragen, dass Projekte besser zu den tatsächlichen Bedarfen vor Ort passen. Die Untersuchung zeigt jedoch auch: Dieses Potenzial wird vielerorts erst nach und nach erschlossen.

Ko-kreative Ansätze – also Formen, in denen Verwaltung und Bevölkerung gemeinsam an Lösungen arbeiten – entstehen oft punktuell und sind längst noch nicht überall selbstverständlich.

06

# Innovation im Verwaltungsalltag:

## Was hemmt

### Begrenzte Ressourcen und enge Zeitfenster

Gleichzeitig stehen die Verwaltungen vor strukturellen Herausforderungen. Viele Verwaltungen sind personell knapp aufgestellt. Die Bewältigung der laufenden Aufgaben bindet einen Großteil der vorhandenen Kapazitäten, sodass kaum Zeit für strategische Entwicklungsarbeit bleibt. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung in vielen Fällen noch unvollständig ist, interne Abläufe sind häufig historisch gewachsen und entsprechend komplex. Als zentrale Hemmnisse werden vor allem mangelnde Zeit, komplexe Zuständigkeiten, eingeschränkte Ressourcen sowie eine fehlende Fehlerkultur benannt.



### Strukturelle und politische Rahmenbedingungen

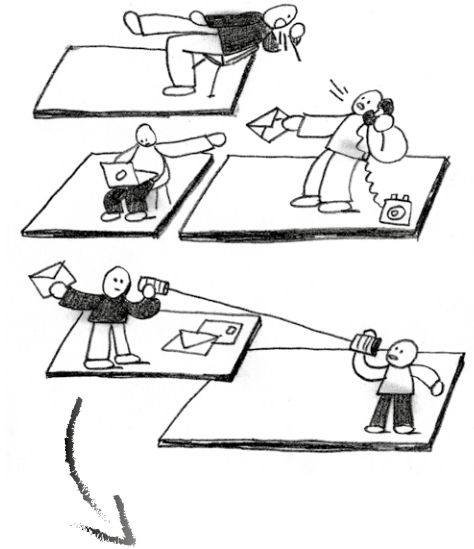
Auch gesetzliche Vorgaben, Berichtspflichten und enge finanzielle Rahmenbedingungen schränken den Handlungsspielraum vieler Kommunen ein. Politische Unsicherheiten und wechselnde Prioritäten erschweren langfristige Planungen zusätzlich. Insbesondere in kleineren Gemeinden zeigt sich zudem die starke Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen, was Veränderungsprozesse anfällig macht.

**Zwischen Papierstapeln, E-Mails und Dauer-Telefonklingeln wird sichtbar, wie dicht der Alltag in vielen Verwaltungen ist – und wie schwierig es sein kann Raum für Neues zu finden.**

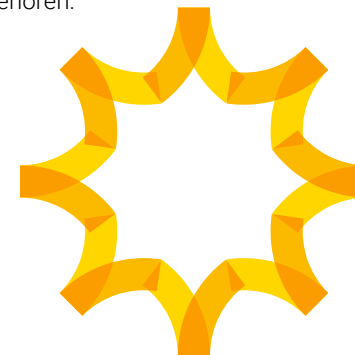
### Kommunikationsdefizite und fehlende Abstimmung

Ein weiteres zentrales Hemmnis liegt in der internen und externen Kommunikation. Informationen müssen häufig mehrere Ebenen, Abteilungen oder Zuständigkeiten durchlaufen, wodurch Inhalte verloren gehen oder verzögert ankommen. Der Austausch über Ämter, Fachbereiche und Gemeindegrenzen hinweg ist vielerorts unzureichend strukturiert und verzögert den Austausch.

Diese fehlende Abstimmung erschwert koordiniertes Handeln und bremst gemeinsame Entwicklungsprozesse. Gleichzeitig bleiben kleine, schnell sichtbare Erfolge oft unbeachtet oder werden nicht systematisch genutzt, um Motivation aufzubauen und Veränderungsprozesse zu verstetigen. Damit geht ein wichtiges Potenzial zur Unterstützung von Innovationsprozessen im Verwaltungsalltag verloren.



**Kommunikation über viele Ebenen: Wenn Informationen mehrere Stationen durchlaufen, geht unterwegs leicht etwas verloren.**



# FAZIT:

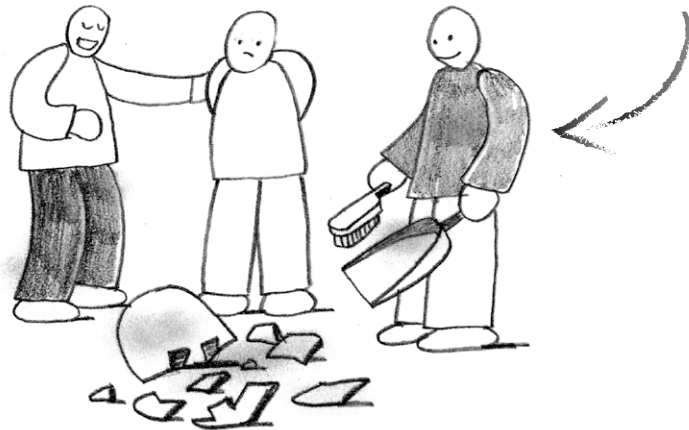
Wege zu einer lernfähigen und kooperativen Verwaltungskultur

**Die Erkenntnisse aus der ersten Projektphase bilden eine Grundlage für die nächsten Schritte. Während das Arbeitspaket im Innovationsatlas bewusst problemzentriert gearbeitet – also zunächst genau hingeschaut hat, wo die aktuellen Herausforderungen liegen – konnten zwei zentrale Entwicklungsfelder für innovative Verwaltungskulturen identifiziert werden:**

## Kompetenzaufbau und organisationales Lernen

Mitarbeitende benötigen Räume, in denen Lernen, Ausprobieren und Weiterentwicklung möglich sind. Dazu gehören digitale Kompetenzen ebenso wie Methoden der Bürgerbeteiligung, Steuerungskompetenzen und die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen gemeinsam zu bearbeiten. Eine zentrale Rolle spielt die Etablierung einer Fehlerkultur, die Mut belohnt und Scheitern als Lernchance versteht.

**Etwas ist zu Bruch gegangen – aber niemand bleibt damit allein: Anstelle von Schuldzuweisung wird gemeinsam aufgeräumt und aus dem Fehler gelernt.**



11

Die bisherigen Beobachtungen zeigen, dass dort, wo projektbezogene Strukturen erprobt und neue Arbeitsformen ausprobiert werden, bereits Bewegung in die Organisation kommt.

## Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft

Viele Initiativen in der Region zeigen, wie erfolgreich Verwaltung und Bürgerschaft gemeinsam agieren können. Doch diese Ansätze sind bislang eher punktuell. Um nachhaltige Innovation zu ermöglichen, müssen Beteiligungsmöglichkeiten systematischer kommuniziert, Erfolge sichtbar gemacht und Kooperationen über Gemeindegrenzen hinweg gefördert werden. Verwaltung kann hier eine aktive Rolle einnehmen, beispielsweise als Vermittlerin, Moderatorin und Ermöglicherin lokaler Ideen.

## Zielführende Beteiligungsformate

Die Analyse zeigt, dass Verwaltungsinnovation maßgeblich davon abhängt, wie Verwaltungsmitarbeitende, politische Akteur:innen und externe Beteiligte in Entwicklungsprozesse eingebunden sind. Beteiligungsformate spielen dabei eine zentrale Rolle, um Wissen zusammenzuführen und Veränderungen im Verwaltungsalltag zu verankern.

## Aus den gewonnenen Daten lässt sich Folgendes ableiten:

Damit Beteiligungs- und Entwicklungsformate zukünftig Wirkung zeigen können, sollten sie:

- ▶ praxisnah gestaltet und gut in den Arbeitsalltag integrierbar sein.
- ▶ konkrete Themen der Verwaltungen aufgreifen und schnelle, sichtbare Ergebnisse ermöglichen.
- ▶ einen vertrauensvollen Rahmen bieten, in dem Austausch und Reflexion stattfinden und ein gemeinsames Verständnis von Zielen wachsen kann.

10

# Ausblick:

Von der Analyse zur Umsetzung

## Für die nächste Projektphase bedeutet das:

Pilotprojekte sollen dort entstehen, wo engagierte Verwaltungsmitarbeitende und Bürgermeister:innen bereits Bereitschaft zeigen, Neues auszuprobieren. Im Landvorteil-Folgeprojekt „Innovative Verwaltung“ werden Workshops gemeinsam mit den Verwaltungen entwickelt, sodass sie passgenau auf deren Bedarfe zugeschnitten sind. Ziel ist es, Methoden der **Ko-Kreation**, der gemeinsamen Problemanalyse und des iterativen Arbeitens in den kommunalen Alltag zu integrieren. Dabei soll nicht nur Wissen vermittelt, sondern vor allem Erfahrungen ermöglicht werden, die Verwaltungsarbeit nachhaltig verändern können.

Die Ergebnisse des Projekts Innovationsatlas liefern dafür die notwendige Grundlage: eine erste Bestandsaufnahme, ein Verständnis zentraler Hemmnisse und Potenziale sowie eine differenzierte Perspektive auf die Rolle von Verwaltung im regionalen Innovations-ökosystem. Sie helfen außerdem dabei, Anspruch und Realität gut auszubalancieren und Maßnahmen dort anzusetzen, wo sie voraussichtlich tatsächlich Wirkung entfalten können.



**Langfristig kann so eine Verwaltungskultur entstehen, die den Herausforderungen des ländlichen Raums nicht nur begegnet, sondern aktiv neue Wege findet, um Zukunft zu gestalten. Eine Verwaltung, die mutig, offen und kompetent handelt und damit zum Herzstück einer lebendigen, regional verankerten Innovationskultur wird.**

# 13 Literaturverzeichnis

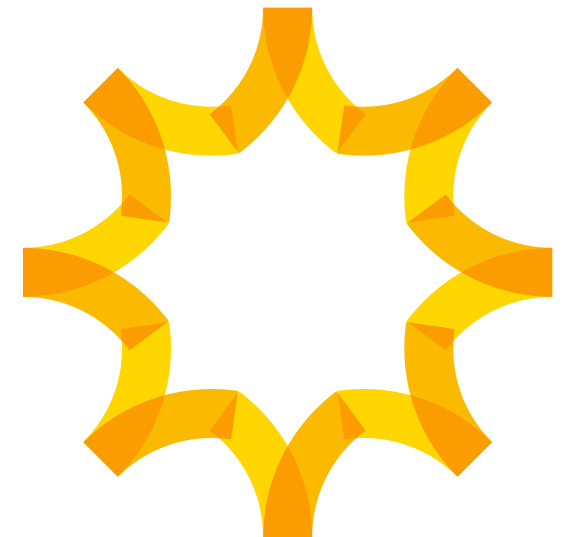
Kristof, K. (2017): **Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen.** In: Reiner mann, J.-L.; Behr, F. (Hrsg.): Die Experimentalstadt. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 165–179.

Mende, L.; Scharte, B.; Wiese, L.; Lenz, A.; Roth, F.; Seibel, W.; Eckhard, S. (2021): **Flexibel durch die Krise. Handlungsempfehlungen für die lokale Verwaltung.** ETH Zürich, Zürich.

OECD (2019): **Declaration on Public Sector Innovation.** Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

Paulick-Thiel, C.; Hölscher, M.; Kruse, J. (Hrsg.) (2018): **Öffentliches Gestalten. Handbuch für gesellschaftlichen Wandel.** transcript, Bielefeld.

Vollmer, L.; Calbet i Elias, L.; Raab, S.; Zanders, T.; Kleine, A. (2023): Ko-Produktion. **Ein Handlungsleitfaden für die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und öffentlicher Verwaltung.**







*Hier geht's zur  
digitalen Version der  
Gesamtpublikation  
„Die Landvorteil-Region  
im Wandel – Soziale  
Innovationen in  
Ludwigslust-Parchim und  
Herzogtum Lauenburg“.*

