

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Agile Organisationsformen und agiles Arbeiten –
Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit für die
öffentliche Verwaltung**

Master-Thesis

zur Erlangung des Grades einer
Master of Arts (M.A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Nadine Anders

Studienjahr 2018/2019

Erstgutachter: Prof. Dr. Birgit Schenk

Zweitgutachter: Wolfgang Garrecht

Abstract

Im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen bedingt durch die Digitalisierung, die Globalisierung, den demographischen Wandel und den Wertewandel, muss sich auch die öffentliche Verwaltung mit agilen Organisationsformen und agilem Arbeiten auseinandersetzen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Darstellung der dazugehörigen zentralen Aspekte und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Grenzen für die öffentliche Verwaltung. Aufgezeigt werden soll darauf aufbauend vor allem wie eine Umsetzung der zentralen Aspekte in der öffentlichen Verwaltung gelingen kann. Verdeutlicht werden die dargestellten theoretischen Inhalte durch Praxisbeispiele aus Privatwirtschaft und Verwaltung. Erarbeitet wurde dies anhand einer wissenschaftlichen Literaturrecherche sowie durch Interviews mit Experten.

Gender-Hinweis

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

Danksagung

Ich möchte mich bei allen Bedanken, die bei der Erstellung und Ausarbeitung dieser Arbeit mitgewirkt haben.

Ich möchte Frau Prof. Dr. Birgit Schenk für die Überlassung des Themas sowie für die fachliche Beratung und die hilfreichen Anregungen danken. Ebenso möchte ich mich bei Herrn Wolfgang Garrecht bedanken, der sich dazu bereit erklärt hat, die Zweitkorrektur zu übernehmen und mir mit hilfreichen Anregungen zur Seite stand.

Ganz herzlicher Dank gilt allen Experten, die sich die Zeit für ein Interview mit mir genommen haben, meine zahlreichen Fragen beantwortet haben und mich so bei der Erstellung meiner Arbeit unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Danksagung	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Problemaufriss	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2. Forschungsmethodik	5
2.1 Forschungsdesign	5
2.2 Methoden der Datenerhebung und Datenanalyse	6
3. Die verschiedenen Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung	11
3.1 Die verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung	11
3.2 Die verschiedenen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung	13
3.3 Die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung	17
4. Agile Organisationsformen und agiles Arbeiten ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen	18
4.1 Begriffsgegenstand Agilität	18
4.2 Treiber und Gründe für Agilität	19
4.3 Herausragende Bedeutung der Digitalisierung als Treiber und Grund für Agilität	21
4.4 Agile Arbeitsmethoden im Überblick	22
4.5 Agile Organisationsformen ausgehend von Literatur	23

4.6	Einschätzung und Ergänzung agiler Organisationsformen durch die Experten.....	34
4.7	Kriterienraster für agile Organisationsformen ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen	40
4.8	Agiles Arbeiten ausgehend von Literatur	42
4.9	Einschätzung und Ergänzung agilen Arbeitens durch die Experten.....	51
4.10	Kriterienraster für agiles Arbeiten ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen	56
5.	Übertragbarkeit in die Öffentliche Verwaltung ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen.....	58
5.1	Zusammenhang zwischen den Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung und den erarbeiteten Kriterienrastern	58
5.2	Möglichkeiten für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung.....	59
5.3	Grenzen für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung.....	62
5.4	Umsetzungsmöglichkeiten für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung.....	68
5.5	Erfahrungen der Experten mit der Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeit.....	72
5.6	Erfolgsfaktoren für die Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeit ausgehend von Expertenmeinungen.....	73
5.7	Tipps der Experten für andere Organisationen in der öffentlichen Verwaltung	75
6.	Zusammenfassung der Ergebnisse	77
7.	Ausblick.....	82
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	84
	Erklärung	88

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NKR	Nationaler Normenkontrollrat
OKR	Objektives and Key Results

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung).....	6
Abbildung 2: Die Träger der öffentlichen Verwaltung und Beispiele für die Zuständigkeiten in der öffentlichen Verwaltung (http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung [12.09.2018]).....	12
Abbildung 3: Klassisches Projektmanagement versus agiles Projektmanagement (eigene Darstellung nach Nitschke 2018, S. 24).....	25
Abbildung 4: Verbindung zwischen klassisch hierarchischer Struktur und Netzwerk-Struktur (eigene Darstellung nach Kotter und Rathgeber 2017, S. 109).....	29
Abbildung 5: Think Space: Der Rückzugsort für hochkonzentrierte Alleinarbeiten, ein Ruhebereich (https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zuknftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images [16.10.2018]).....	32
Abbildung 6: Share and Discuss Space: Schafft Raum für kreativen Austausch und spontane Treffen (https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zuknftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images [16.10.2018]).....	32
Abbildung 7: Converse Space: Platz für abstimmungsintensive Zusammenarbeit im Team (https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zuknftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images [16.10.2018]).....	32
Abbildung 8: Accomplish Space: der Klassiker für Aufgaben, die erledigt werden müssen, ein Ruhebereich (https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zuknftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images [16.10.2018]).....	32
Abbildung 9: Diagramm zur Beziehung von Führung und Management (eigene Darstellung nach Kotter und Rathgeber 2017, S. 145).	43
Abbildung 10: Grenzen für die Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und agilen Arbeitens in die öffentliche Verwaltung (eigene Darstellung).	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung von theoretischem Hintergrund, Thesen und Forschungsleitfragen, die der Master Thesis zugrunde liegen.....	3
Tabelle 2: Beispielhafte Darstellung in Dimension, Kriterium und Indikatoren für agile Organisationsformen.	8
Tabelle 3: Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agiler Organisationsformen.	40
Tabelle 4: Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agilen Arbeitens.....	56

1. Einleitung

1.1 Problemaufriss

Viele Organisationen der Privatwirtschaft haben es bereits gemerkt - Mitarbeiter haben keine Freude an der Arbeit mehr, Führungskräfte sind erschöpft, Kunden haben kein Vertrauen mehr in ihre Organisationen- dies alles deutet an, dass in heutigen Organisationen etwas schief läuft.¹ Doch was? Und auch die öffentliche Verwaltung hat es gemerkt. Massive Personalprobleme, sowohl in der Kommunalverwaltung als auch in der Landesverwaltung – offene Stellen, Fachkräftemangel, viele Krankheitstage und eine hohe Personalfluktuationsrate.² Doch warum? Im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen die unsere Arbeitswelt verändern, wie die Digitalisierung, die Globalisierung, der Demographische Wandel und der Wertewandel,³ stellt sich die Frage, wie sich die Organisationen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung diesen aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen stellen können. Mit den bisher üblichen Methoden und Strukturen können diese nicht zufriedenstellend bewältigt werden.⁴ Frederic Laloux geht davon aus, dass durch diese aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen die Notwendigkeit entsteht, eine neue Organisationsform zu entwickeln.⁵ Diese neue Organisationsform könnte eine agile Organisation sein. André Häusling (2018), Torsten Scheller (2017) und Frederic Laloux (2017) stellen in ihren aktuell erschienen Büchern agiles Arbeiten, agile Organisationsformen und Beispiele für agile Organisationen vor – sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Sie stellen zahlreiche erfolgreiche Organisationen aus der Privatwirtschaft vor, die zum Teil schon seit Jahrzehnten „anders“ arbeiten und den am Anfang aufgezeigten Problemen damit erfolgreich begegnen.

¹ Laloux, S. 14 ff.

² Braun 2018, https://www.teckbote.de/nachrichten/lokalnachrichten-zwischen-neckar-und-alb_artikel,-zu-oft-krank-und-zu-schnell-wieder-weg-_arid.215398.html [03.07.2018]; Schiermeyer 2018, Stuttgarter Zeitung, S. 5.

³ Hackl et al. 2017, S. 12 ff.

⁴ Bartonitz et al. 2018, S. 15.

⁵ Laloux, S. 38 ff.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Hier setzt die vorliegende Master Thesis an. Ziel dieser Master Thesis ist es, zu klären welche Kriterien agiles Arbeiten enthält und welche Kriterien eine agile Organisationsform kennzeichnen. Erfolgreiche Praxisbeispiele sollen zeigen, wie diese erfolgreich und gewinnbringend eingesetzt werden können. Die öffentliche Verwaltung wird mit ihren Ebenen, Prozessen und Aufgabenbereichen vorgestellt. Es wird aufgezeigt welche besondere Stellung sich daraus für die öffentliche Verwaltung ergibt. Anhand der ermittelten Kriterien zum agilen Arbeiten und den agilen Organisationsformen sollen, unter Berücksichtigung der besonderen Stellung der öffentlichen Verwaltung, die Möglichkeiten und Grenzen für die Übertragung in die öffentliche Verwaltung angegeben werden. Außerdem soll in diesem Zuge auch verdeutlicht werden, welche Bedeutung und Notwendigkeit für eine agilere Verwaltung besteht.

Als inhaltliche Zielvorgaben der Master-Thesis können somit folgende Punkte zusammenfassend benannt werden:

- Die Ausarbeitung der Kriterien für agiles Arbeiten
- Die Ausarbeitung der Kriterien für agile Organisationsformen
- Die Veranschaulichung dieser Kriterien durch Praxisbeispiele
- Die Darstellung der verschiedenen Ebenen, Prozessen und Aufgabenbereichen in der öffentlichen Verwaltung
- Die Darstellung der besonderen Stellung der öffentlichen Verwaltung, die sich aus den verschiedenen Ebenen, Prozessen und Aufgabenbereichen ergibt
- Die Darstellung der Möglichkeiten für die öffentliche Verwaltung
- Die Darstellung der Grenzen für die öffentliche Verwaltung, die sich durch ihre besondere Stellung ergeben
- Die Darstellung von Umsetzungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung
- Die Darstellung von Bedeutung und Notwendigkeit einer agilen öffentlichen Verwaltung

Entsprechend der dargestellten Ziele liegen der Master Thesis folgende Thesen und Forschungsleitfragen zugrunde:

Tabelle 1: Auflistung von theoretischem Hintergrund, Thesen und Forschungsleitfragen, die der Master Thesis zugrunde liegen.

Theoretischer Hintergrund	These	Forschungsleitfragen
Kriterien agiler Organisationsformen (Kapitel 4.5, 4.6 und 4.7)	Die Indikatoren agiler Organisationsformen lassen sich in Kriterien zusammenfassen, die agile Organisationsformen definieren.	In welchen Kriterien lassen sich die Indikatoren agiler Organisationsformen zusammenfassen?
Kriterien agilen Arbeitens (Kapitel 4.8, 4.9 und 4.10)	Die Indikatoren agilen Arbeitens lassen sich in Kriterien zusammenfassen, die agiles Arbeiten definieren.	In welchen Kriterien lassen sich die Indikatoren agilen Arbeitens zusammenfassen?
Die verschiedenen Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung (in Baden-Württemberg) (Kapitel 3)	Die öffentliche Verwaltung lässt sich in verschiedene Ebenen und Aufgabenbereiche unterteilen.	Welche verschiedenen Ebenen, Prozesse und Aufgabenbereiche hat die öffentliche Verwaltung (in Baden-Württemberg)?
Möglichkeiten der Übertragbarkeit (Kapitel 5.1 und 5.2)	Durch die Prozesse und Aufgabenbereiche der öffentlichen Verwaltung werden Möglichkeiten für agile	Welche Möglichkeiten sind bei einer Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung gegeben?

	Organisationsformen und agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt.	
Grenzen der Übertragbarkeit (Kapitel 5.1 und 5.3)	Durch die Prozesse, Aufgabenbereiche und die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung werden Grenzen für agiles Arbeiten und agile Organisationsformen in der öffentlichen Verwaltung vorgegeben.	Welche Grenzen sind bei einer Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung gegeben?
Umsetzungsmöglichkeiten für die öffentliche Verwaltung (Kapitel 5.4)	Daraus ergeben sich verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten für die öffentliche Verwaltung.	Welche Umsetzungsmöglichkeiten ergeben sich daraus für die öffentliche Verwaltung?
Bedeutung und Notwendigkeit von Agilität in der öffentlichen Verwaltung (Kapitel 5.7).	Um den Anforderungen der Digitalisierung und zu-nehmenden Dynamik und Komplexität gerecht zu werden, muss die öffentliche Verwaltung agiler werden.	Welche Bedeutung und Notwendigkeit einer Transformation zur agilen Organisation bzw. zu agilen Organisationsteilen gibt es in der öffentlichen Verwaltung?

1.3 Aufbau der Arbeit

Das Thema der Master Thesis wird in 7 Kapiteln erarbeitet. Die Arbeit gliedert sich dabei in vier wesentliche Teile. In den ersten beiden Kapiteln erfolgen zunächst der Problemaufriss und die Zielsetzung der Arbeit sowie eine Darstellung des gewählten Forschungsdesigns mit den zugrunde gelegten Methoden der

Datenerhebung und Datenanalyse. Im dritten Kapitel erfolgt die Darstellung der verschiedenen Ebenen und Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung und wie sich daraus die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung ergibt.

Im zweiten Teil der Arbeit, dem vierten Kapitel, erfolgt zunächst die Definition für den Begriffsgegenstand der Agilität, die Darstellung der Treiber und Gründe für Agilität ebenso wie eine kurze Vorstellung agiler Arbeitsmethoden. Im Hauptteil des Kapitels erfolgt die Ausarbeitung von Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agiler Organisationsformen und agiler Arbeitsweisen ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen. Ergänzt wird die Ausarbeitung durch entsprechende Praxisbeispiele. Im dritten Teil der Arbeit, dem fünften Kapitel, wird die Übertragbarkeit der herausgearbeiteten Kriterien für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten in die öffentliche Verwaltung aufgezeigt. Die Möglichkeiten und Grenzen, die sich dabei in der öffentlichen Verwaltung ergeben, werden dargestellt und durch Umsetzungsmöglichkeiten, Erfahrungswerte sowie Tipps der Experten ergänzt. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick zum Thema ab.

2. Forschungsmethodik

In diesem Kapitel werden die Forschungsmethoden beschrieben, die in der vorliegenden Arbeit verwendet wurden, um die zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendige Informationen und Daten zu erheben und auszuwerten. Dazu wird im Folgenden das zugrunde liegende Forschungsdesign mit den verwendeten Methoden zur Datenerhebung und Datenanalyse vorgestellt.

2.1 Forschungsdesign

Dem Forschungsdesign der Arbeit lag das in Abbildung 1 dargestellte Forschungsdesign zugrunde. Ausgehend von den Zielen, Thesen und Forschungsfragen, die in Kapitel 1.2 dargestellt wurden, wurden die theoretischen Perspektiven der Arbeit ausgearbeitet und mit Hilfe der ausgewählten Forschungsmethodik bearbeitet. Die Forschungsmethoden haben dabei eine umfassende Literaturrecherche, die Entwicklung eines Kriterienrasters zu agilen

Organisationsformen und agilem Arbeiten sowie die Durchführung von Experteninterviews beinhaltet. Über die Literaturrecherche wurde dabei vor allem der aktuelle Forschungsstand abgebildet. Verifiziert und ergänzt wurde dieser durch praktische Erfahrungswerte und -beispiele aus den Experteninterviews. Die Auswertung und Interpretation der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche, den Experteninterviews und den erarbeiteten Kriterienraster wurde in der Darstellung der Forschungsergebnisse gebündelt, die abschließend die Ziele, Thesen und Forschungsleitfragen der Arbeit beantworten haben.

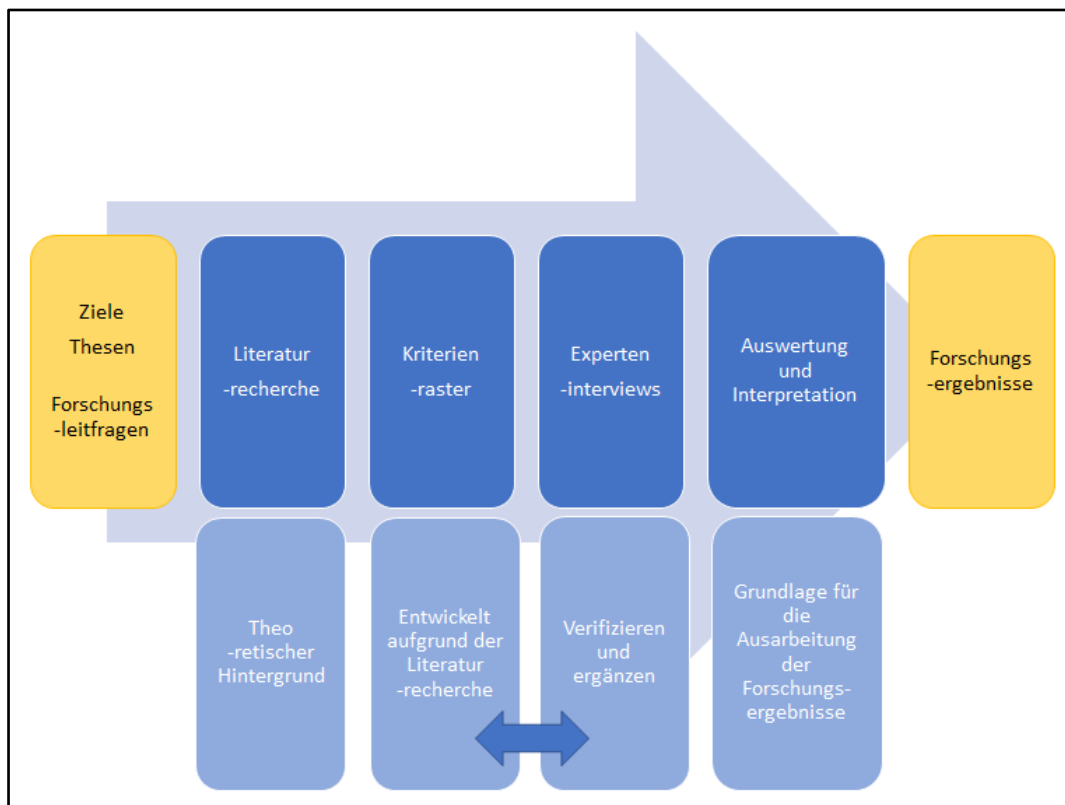


Abbildung 1: Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung)

2.2 Methoden der Datenerhebung und Datenanalyse

Die Forschungsmethoden haben dabei eine umfassende Literaturrecherche, die Entwicklung eines Kriterienrasters zu agilen Organisationsformen und agilem Arbeiten sowie die Durchführung von Experteninterviews beinhaltet.

Literaturrecherche

Über die Literaturrecherche wurde der aktuelle Forschungsstand abgebildet. Wichtig für die vorliegende Arbeit war die umfassende und aktuelle Literaturrecherche basierend auf aktueller Literatur. Als aktuell betrachtet wurden hier Bücher, Zeitschriften, Artikel und Studien der letzten drei bis fünf Jahre (2013 – 2018). Die Forschung und der Forschungsstand zum Thema „Agilität“ kann als umfangreich und aktuell betrachtet werden, konzentriert sich hinsichtlich dieses Themas derzeit aber v.a. auf die Entwicklungen in der Privatwirtschaft. Dem Punkt „Agilität in der öffentlichen Verwaltung“ (in Deutschland) wurde bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Es zeigt sich deutlich, dass das Thema mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung noch ausbaufähig ist, es im Laufe des Jahr 2018 aber auch in der öffentlichen Verwaltung aufgegriffen wurde.

Die Ergebnisse der Literaturrecherche zu agilen Organisations- und Arbeitsformen haben dabei als Grundlage für die Entwicklung der Kriterienraster sowie für die explorativen Experteninterviews in Form von Leitfadeninterviews (halbstrukturiertes Interview) gedient.

Kriterienraster

André Häusling hat für eine agile Organisation sechs Dimensionen der agilen Reife entwickelt. Zur Strukturierung der vorliegenden Arbeit wurden diese sechs Dimensionen aufgegriffen und genutzt. Die sechs Dimensionen Strategie, Struktur, Prozesse, Management- und Führungskultur, Personalmanagement, Organisationskultur sollen dabei die systematische und ganzheitliche Perspektive für Agilität abbilden.⁶ Die sechs Dimensionen beinhalten jeweils zentrale Aspekte für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten. Mit den Kriterienrastern wurden diese zentralen Aspekte für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten in Kriterien zusammengefasst. Die einzelnen Kriterien wurden dabei durch Indikatoren definiert, die dabei für die inhaltlichen Merkmale der jeweiligen Kriterien stehen.

Die Ausarbeitung der Kriterienraster erfolgte jeweils als Zusammenfassung im Anschluss an die Kapitel „agile Organisationsformen“ und „agiles Arbeiten“ aus

⁶ Häusling 2018, S. 48 ff.

Literatur und Expertenmeinungen. Die Expertenmeinungen haben dabei die Erkenntnis aus der Literatur verifiziert und ergänzt.

Tabelle 2 zeigt die beispielhafte Darstellung in Dimension, Kriterium und Indikatoren für agile Organisationsformen in der Dimension „Struktur“, für das Kriterium „agiles Projektmanagement“ mit den entsprechenden Indikatoren.

Tabelle 2: Beispielhafte Darstellung in Dimension, Kriterium und Indikatoren für agile Organisationsformen.

Dimensionen	Kriterien	Indikatoren
Prozess	Agiles Projektmanagement	- Kundenorientierung - Visualisierung der einzelnen Prozessschritte - Kurze Entscheidungswege - Entscheidungskompetenz im Projektteam - Selbstorganisierte Teamarbeit / arbeiten in crossfunktionalen Teams - Arbeiten mit Teil- bzw. Zwischenergebnissen - Arbeiten mit Verbesserungsschleifen

Experteninterviews

Verifiziert und ergänzt wurden Literaturrecherche und Kriterienraster durch die Experteninterviews. Die Experteninterviews haben damit einen Beitrag zur Beantwortung der aufgestellten Ziele, Thesen und Forschungsleitfragen geleistet und v.a. dem Verstehen agilen Arbeitens und agiler Organisationsformen in der öffentlichen Verwaltung gedient.

Auswahl der Experten

Die Interviewpartner können als Experten beschrieben werden, wenn diese über Spezialwissen bzw. besonderes Wissen innerhalb ihres Tätigkeitsbereichs

verfügen.⁷ Das Spezialwissen der Experten bezieht sich im vorliegenden Fall auf die zwei großen Themenfelder der vorliegenden Arbeit „agile Organisationsformen“ und „agiles Arbeiten“ im Umfeld der öffentlichen Verwaltung. Die Experten haben hier im Rahmen ihrer Tätigkeiten bereits erste Erfahrungen in ihren Organisationen gemacht bzw. haben agile Organisationsformen oder Arbeitsweisen zum Teil bereits erfolgreich integriert. Als Tätigkeitsbereich wird im vorliegenden Fall die öffentliche Verwaltung bzw. ein der öffentlichen Verwaltung nahes Umfeld definiert.

Insgesamt wurden sechs Experten befragt. Ein Experte eines Forums für Agilität und fünf Experten aus Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg und Bayern. Dabei waren zwei Experten bei einem Landratsamt beschäftigt und drei Experten bei einem Stadtkreis. Zwei dieser Experten waren organisatorisch in einer Stabsstelle verortet, ein Experte in einem Innovationslabor und ein Experte in einer eigens dafür eingerichteten Abteilung. Experten aus der Landes- und Bundesverwaltung standen für ein Interview nicht zur Verfügung.

Die Experten wurden per Telefon und per E-Mail kontaktiert. Aus dem Inhalt der E-Mail war ersichtlich, was das Ziel und die Bedeutung der Befragung ist und dass diese im Rahmen einer Master Thesis stattfindet, sowie Informationen zur weiteren Vorgehensweise und den Fragen. Im Anschluss erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme mit den Experten, zur Klärung von Nachfragen, sowie eine Terminvereinbarung für das eigentliche Interview. Der Interviewleitfaden wurden den Experten im Vorfeld des Interviews zur Verfügung gestellt und lag allen Experten während des Interviews vor.

Das Experteninterviews wurden anhand eines Interviewleitfadens geführt, dass allen Experteninterviews gleichermaßen zugrunde lag. Damit sollten von allen Experten vergleichbare Informationen eingeholt werden und sichergestellt werden, dass in jedem Experteninterview alle relevanten Aspekte abgearbeitet werden. Diese Form der qualitativen Befragung ist insofern sinnvoll, als damit die mündliche Frageformulierung und gegebenenfalls auch die Reihenfolge der Fragen flexibel sind und an den jeweiligen Interviewverlauf flexibel angepasst werden können. So gab es auch von beiden Seiten die Möglichkeit zum Nachfragen.

⁷ Gläser und Grit 2010, S. 11.

Dadurch konnte sowohl flexibel auf das Wissen und die Praxiserfahrungen der befragten Experten eingegangen werden, als auch andererseits sichergestellt werden, dass alle relevanten Themenblöcke und Inhalte abgearbeitet wurden. Ein Experte hat den Interviewleitfaden nicht im persönlichen Gespräch beantwortet, sondern die Antworten schriftlich übermittelt.

Der Interviewleitfaden hat sich in folgende sechs Teile gegliedert:

- I. Allgemeiner Teil mit Fragen zur Stelle, Aufgabe und dem Begriffsverständnis zu Agilität und Agilität in der öffentlichen Verwaltung
- II. Teil zum agilen Arbeiten mit Fragen zu den erarbeiteten Kriterien sowie offenen Fragen zur Ergänzung
- III. Teil zu agilen Organisationsformen mit Fragen zu den erarbeiteten Kriterien sowie offene Fragen zur Ergänzung
- IV. Teil zu den Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung sowie offenen Fragen zur Ergänzung
- V. Teil zu den Grenzen der öffentlichen Verwaltung sowie offenen Fragen zur Ergänzung
- VI. Teil zur Einschätzung der Bedeutung einer agilen Verwaltung und Tipps für andere Behörden, die agiler werden wollen

Transkription

Die Experteninterviews wurden mit Zustimmung der Interviewpartner mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend schriftlich fixiert bzw. transkribiert. Auf diese Weise ist eine lückenlose Dokumentation der Experteninterviews gewährleistet und sichergestellt. Fragen, Bemerkungen, etc. des Interviewführers wurden in der Transkription unterstrichen. Weiterführende Erklärungen zum Interview bzw. Erklärungen zu den gestellten Fragen wurden nur transkribiert, wenn diese für das Gesamtverständnis wichtig waren. Die Antworten der Experten wurden als Fließtext dokumentiert. Satzzeichen und Absätze wurde dabei nach eigenem Ermessen sinnvoll gesetzt. Die Transkription erfolgte dabei fast vollständig, ohne Dialekte, unter sinnvoller Beibehaltung unvollständiger oder abgebrochener Sätze und Wiederholungen. Pausen oder ähnliches wie

beispielsweise „ähm“ wurden dabei allerdings nicht dokumentiert. Im Vordergrund standen die Erhaltung und die Dokumentation von Bedeutung und Sinn des Gesagten. Einzelne, unverständliche Wörter im Interview wurden in der Transkription farblich und mit Fragezeichen markiert. Ein Interviewpartner hat den Interviewleitfaden schriftlich beantwortet.

Auswertung

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte in einer Kombination aus freier Interpretation und qualitativer Inhaltsanalyse anhand der bereits entwickelten Dimensionen, Kriterien und Indikatoren sowie im Hinblick auf die Beantwortung der Ziele, Thesen und Forschungsleitfragen. Die Ergebnisse der Experteninterviews fanden Berücksichtigung in den Kapiteln drei bis sieben.

3. Die verschiedenen Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung

Im Kontext der vorliegenden Arbeit haben Literaturrecherche und Expertenmeinungen gezeigt, dass die aktuelle Entwicklung einer „agilen Verwaltung“ unabhängig von den Ebenen der öffentlichen Verwaltung gesehen werden kann und es hier vor allem auf die verschiedenen Prozesse und Aufgabenbereiche ankommt. Daher werden im Folgenden nur kurz die verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt. Um anschließend auf die verschiedenen Prozesse und Aufgabenbereiche in der öffentlichen Verwaltung einzugehen.

3.1 Die verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung

Der Begriff „öffentliche Verwaltung“ umfasst im Kontext der vorliegenden Arbeit alle öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Anstalten des Bundes, des Landes und der Kommunen Baden-Württembergs.⁸ Die Trennung der Verwaltungszuständigkeiten dafür ist im Grundgesetz (GG) geregelt.⁹ Als

⁸ Bundeszentrale für politische Bildung 2013, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung> [12.09.2018].

⁹ Bundeszentrale für politische Bildung 2013, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung> [12.09.2018].

Dienstherr für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung treten somit Bund, Land oder Kommunen auf.¹⁰ In Abbildung 2 sind die Träger und Beispiele für Zuständigkeiten in der öffentlichen Verwaltung dargestellt. In Blau die Ebene der Bundesverwaltung, in Grün die Ebene der Landesverwaltung und in Orange die Ebene der Kommunalverwaltung.

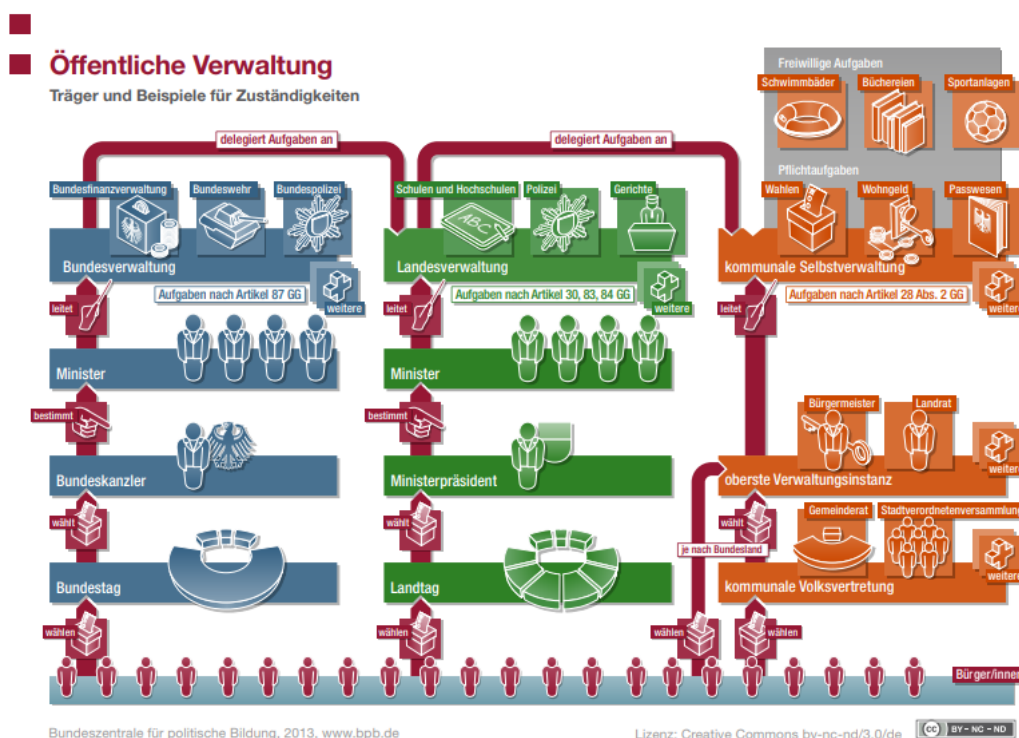


Abbildung 2: Die Träger der öffentlichen Verwaltung und Beispiele für die Zuständigkeiten in der öffentlichen Verwaltung (<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung> [12.09.2018]).

Die Abbildung zeigt dabei auf, durch welche Artikel im Grundgesetz die Trennung der Verwaltungszuständigkeiten zwischen den drei Trägern geregelt ist, in welche weiteren Ebenen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung unterteilt sind und welche Zuständigkeiten damit verbunden sind.¹¹ Die öffentliche Verwaltung dieser Trägerschaften hat dabei die Aufgabe die politischen Entscheidungen von Bund, Land und Kommune in konkrete gesellschaftliche Prozesse umzusetzen.¹²

¹⁰ dbb 2017, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html> [13.11.2018].

¹¹ Bundeszentrale für politische Bildung 2013, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung> [12.09.2018].

¹² dbb 2017, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html> [13.11.2018].

Mit rund 4,6 Millionen Beschäftigten ist der öffentliche Dienst darüber hinaus der größte Arbeitgeber in Deutschland.¹³ Laut Statistischem Bundesamt arbeiten ca. 11% der Beschäftigten in der Bundesverwaltung, ca. 51% in der Landesverwaltung, ca. 30% in der kommunalen Selbstverwaltung und ca. 8% bei verschiedenen Sozialversicherungsträgern und der Bundesagentur für Arbeit.¹⁴

3.2 Die verschiedenen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung

Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung lassen sich sowohl im Zusammenhang des strukturellen Aufbaus und Aufgabenverständnisses darstellen, als auch in der Art der Aufgaben.

Struktureller Aufbau und Aufgabenverständnis in der öffentlichen Verwaltung

Das Grundverständnis der Aufgabenerledigung in der öffentlichen Verwaltung beruht auf dem Arbeiten in Einzelzuständigkeiten unter Beibehaltung des hierarchischen Entscheidungsprinzips.¹⁵

Diesem liegt folgendes Grundschema zugrunde:¹⁶ Der Bürger stellt einen schriftlichen Antrag. In der Verwaltung wird die Zuständigkeit geklärt und der Vorgang wird einem Sachbearbeiter zugewiesen. Der Sachbearbeiter prüft und bearbeitet den Antrag und bereitet einen Beschluss des Antrags vor. Dieser wird dem Vorgesetzten vorgelegt, der letztendlich über den Antrag entscheidet und zeichnungsberechtigt ist. Der unterzeichnete Beschluss wird an den Sachbearbeiter zurückgeben, der das Original an den Bürger schickt und den Entwurf den Akten hinzufügt.

Durch dieses regelbasierte Grundschema wird das Vier-Augen-Prinzip und das hierarchische Prinzip gewährleistet.¹⁷ Außerdem wird die Gleichbehandlung aller gewährleistet, sowie Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Vorgänge

¹³ Bundeszentrale für politische Bildung 2013, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung> [12.09.2018]; dbb 2017, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html> [13.11.2018].

¹⁴ Bundeszentrale für politische Bildung 2013, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung> [12.09.2018].

¹⁵ Bartonitz et al. 2018, S. 28 f.

¹⁶ Bartonitz et al. 2018, S. 28 f.

¹⁷ Bartonitz et al. 2018, S. 29.

gewährleistet.¹⁸ In einer zunehmend vernetzten und komplexen Welt, stößt dieses Vorgehen allerdings an seine Grenzen.¹⁹

Stark und schwach strukturierte Prozesse

In der öffentlichen Verwaltung kann nach stark und schwach strukturierten Prozessen unterschieden werden. Stark strukturierte Prozesse bzw. Routineaufgaben nehmen schätzungsweise ca. 50-80% der Arbeit einer kommunalen Verwaltung ein.²⁰ Ein Experte im Experteninterview hat den Anteil der Routineaufgaben mit ca. 80% geschätzt und angegeben.

Stark strukturierte Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass diese durch ein Fachverfahren unterstützt werden, Dokumentenvorlagen, Checklisten und Textbausteinen für Schriftverkehr und Bescheide die Routinetätigkeiten unterstützen.²¹ Beispiel für einen stark strukturierten Prozess wäre beispielsweise ein Antrag auf Erteilung eines Führerscheins.²² Für stark strukturierte Prozesse bieten agile Arbeits- und Organisationsmethoden wenig Ansatzpunkte.²³ Allerdings könnte eine grundsätzlich agile Haltung der Verwaltung und Verwaltungsmitarbeiter davor bewahren, zu schematische Entscheidungen zu treffen und die Akzeptanz von Entscheidungen zu erhöhen.²⁴

Beispiel: Genehmigung eines Mehrfamilienhauses mit 12 Wohnungen

„Eine Baugemeinschaft stellt beim Bauamt der Gemeinde einen Antrag auf Genehmigung eines Mehrfamilienhauses mit 12 Wohnungen. Auf dem Gartenanteil des Grundstücks ist seitens der Antragsteller kein Kinderspielplatz vorgesehen. Die Bauvorschriften der Stadt besagen aber: „Bei Gebäuden mit mehr als 3 Wohneinheiten ist ein ausreichend großer Kinderspielplatz nachzuweisen. Die Mindestgröße beträgt 60 m².“ Der Sachbearbeiter fügt diese Auflagen in seinen Genehmigungsbescheid ein.

¹⁸ Bartonitz et al. 2018, S. 29.

¹⁹ Bartonitz et al. 2018, S. 29.

²⁰ Bartonitz et al. 2018, S. 30 f.; Hofert 2018, S. 39.

²¹ Bartonitz et al. 2018, S. 30 f.

²² Bartonitz et al. 2018, S. 30f.

²³ Bartonitz et al. 2018, S. 30f.

²⁴ Bartonitz et al. 2018, S. 31.

Die Besonderheit des Hauses war aber: es handelt sich um eine Seniorengemeinschaft, die ein Projekt für das gemeinsame Wohnen im Alter plante. Das Spielen im Sandkasten gehörte nicht zu den geplanten Freizeitaktivitäten. Ein nachträglicher Hinweis beim Sachbearbeiter führte zu keinem Resultat.

Als sich der Bürgermeister einen Monat später (pressewirksam) zum ersten Spatenstich auf dem Baugelände einfindet, um die Unterstützung der Gemeinde für dieses innovative Projekt zu dokumentieren, wird ihm ein Plastikschaufelchen mit einigen Sandformen überreicht.“

Quelle: Bartonitz et al. 2018, S. 31.

Außerdem könnten eine grundsätzlich agile Haltung dazu beitragen, das neue Anspruchsdenken der Bürger stärker zu bedienen.²⁵ Beispielsweise könnte die Kundenorientierung der Prozesse erhöht werden. Ein Experte konnte sich vorstellen, die Gestaltung der Verwaltungsbescheide in einem Workshop zusammen mit Bürger zu überarbeiten, um eine kundenorientiertere und verständlichere Gestaltung der Verwaltungsbescheide zu erreichen.

Schwach strukturierte Prozesse zeichnen sich durch Aufgaben mit Projektcharakter und komplexen Zusammenhängen aus, die keinem einheitlichen Arbeitsschema folgen.²⁶ Damit eignen sich diese Prozesse besonders für agile Arbeits- und Organisationsformen, beispielsweise für den Einsatz bereichsübergreifender und crossfunktionaler Teams. Crossfunktionale Teams vereinen dabei alle nötigen Funktionen zur Aufgabenerledigung in einem Team.²⁷

Beispiel: Genehmigung eines Windparks

„Im Bundesland Brandenburg ist das Landesumweltamt zuständige Genehmigungsbehörde für die Anträge auf die Errichtung größerer Windparks. An so einem Antrag sind aber bis 12 weitere Behörden als sogenannte „Träger öffentlicher Belange“ zu beteiligen.“

Im klassischen Verfahrensablauf wird der Antrag auf Errichtung eines

²⁵ Bartonitz et al. 2018, S. 32.

²⁶ Bartonitz et al. 2018, S. 32 ff.

²⁷ Scheller 2017, S. 481 ff.

Windparks also in 13 Arbeitspakete an 13 Sachbearbeiter in 13 Behörden aufgeteilt, die alle unabhängig voneinander arbeiten. Führt die Prüfung eines Sachbearbeiters zum Schluss, dass der Windpark abzulehnen ist, erfahren die anderen Sachbearbeiter davon nichts und prüfen ihre Sachverhalte ebenfalls bis zum Ende. Am Ende wird der Windpark beispielsweise abgelehnt, weil 5 von 25 Windrädern an ihrem Standort wegen einer geschützten Tierart nicht genehmigt werden können. Für den Betreiber ist ein Bescheid mit dieser Entscheidung nicht zufriedenstellen.

Mit einem agilen Ansatz könnte hier zusammen mit allen Beteiligten ein lösungsorientiertes Ergebnis gesucht werden. Der Antragsteller ist dabei Teil der Lösung. Das Projektteam (alle 13 Sachbearbeiter aller 13 Behörden) ist gemeinsam für die korrekt Antragsbearbeitung sowie für die Lösungssuche bei auftretenden Problemen verantwortlich und hat die Entscheidungskompetenz, die einvernehmlich gefundene Lösung in Kraft zu setzen.

Quelle: Bartonitz et al. 2018, S. 32 ff.

Aufgabenbereiche in der öffentlichen Verwaltung

Im Aufgabenbereich der öffentlichen Verwaltung kann zwischen verschiedenen Aufgaben unterschieden werden. Beispielsweise gibt es hoheitliche Aufgaben, politische Aufgaben und kundenorientierte Aufgaben, die je nach ihrem Zweck und ihrer Bestimmung erfüllt werden müssen.

Die hoheitlichen Aufgaben sind die Existenzberechtigung für die öffentliche Verwaltung.²⁸ In ihnen unterscheidet sich die öffentliche Verwaltung von Organisationen der Privatwirtschaft. Die hoheitlichen Aufgaben werden direkt aus geltenden Gesetzen und ihren Folgeerlassen abgeleitet.²⁹ Aus ihnen müssen Handlungen abgeleitet werden, die die demokratischen Entscheidungen umsetzen und rechtsstaatliches Handeln sicherstellen.³⁰ Dadurch sollen Sicherheit und Nachvollziehbarkeit des staatlichen Handels erreicht werden, sowie ein

²⁸ Bartonitz et al. 2018, S. 44.

²⁹ Bartonitz et al. 2018, S. 44.

³⁰ Bartonitz et al. 2018, S. 44.

verlässlicher und verbindlicher Rahmen für das öffentliche Leben geschaffen werden.³¹

Im Rahmen der politischen Aufgaben handelt die Verwaltung im Auftrag der vom Volk gewählten Repräsentanten und unterstützt diese mit ihrer neutral-fachlichen Rolle bei der Umsetzung ihrer politischen Ziele.³²

Und dann gibt es beispielsweise auch noch die kundenorientierten Aufgaben, die als Dienstleister für die Bürger erbracht werden.³³ Dazu gehört für die öffentliche Verwaltung auch – im Rahmen der Daseinsvorsorge – Dienstleistungen anzubieten, die nicht marktfähig sind.³⁴

3.3 Die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung

Die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung ergibt sich aus ihren Aufgabenbereichen. Die öffentliche Verwaltung genießt bei Ihrer Aufgabenerfüllung eine Monopolstellung und ist nicht dem Wettbewerbsdruck von Organisationen aus der Privatwirtschaft ausgesetzt.³⁵ Dadurch fehlt der öffentlichen Verwaltung aber auch ein Stück weit die Routine, auf Veränderungen und Neuerungen zu reagieren.³⁶ Dennoch wird auch das Umfeld der öffentlichen Verwaltung und die öffentliche Verwaltung selbst von den nachfolgend dargestellten Treibern und Gründen für Agilität (siehe Kapitel 4.2) beeinflusst. Deshalb ist auch die Verwaltung gezwungen, sich anzupassen und weiterzuentwickeln.³⁷ Insbesondere ändert sich auch die Anspruchshaltung der Bürger an die öffentliche Verwaltung hinsichtlich Beteiligung, Transparenz und Geschwindigkeit, verbunden mit der Anforderung, die Möglichkeiten der modernen Technik zu nutzen, um diese Ansprüche zu erfüllen.³⁸ Insbesondere

³¹ Bartonitz et al. 2018, S. 44.

³² Bartonitz et al. 2018, S. 44.

³³ Bartonitz et al. 2018, S. 44.

³⁴ Bartonitz et al. 2018, S. 44.

³⁵ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

³⁶ Bartonitz et al. 2018, S. 41.

³⁷ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

³⁸ Bartonitz et al. 2018, S. 45.

fordern Bürger und Mitarbeiter, die Serviceangebote und Führungsmethoden anzupassen und so eine effizientere, transparentere und schnellere Verwaltung zu schaffen.³⁹ Denn eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung ist Grundlage für Rechts- und Planungssicherheit und Voraussetzung für eine verlässliche öffentliche Daseinsvorsorge, gleiche Lebens-, Rechts- und Wirtschaftsbedingungen in allen Teilen des Landes und das Bestehen im europäischen Wettbewerb.⁴⁰

4. Agile Organisationsformen und agiles Arbeiten ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen

Agilität sollte dabei als systematischer und ganzheitlicher Prozesse bzw. Ansatz betrachtet werden, der sich in mehreren Entwicklungsstufen und unterschiedlichen Reifegraden vollzieht.⁴¹ Ziel der Entwicklung ist es dann, nicht den höchsten Agilitätsgrad zu erreichen, sondern den zur Organisation passenden Agilitätsgrad.⁴² Und dieser Grundsatz gilt sowohl für die Organisationen der Privatwirtschaft als auch für die öffentliche Verwaltung.

4.1 Begriffsgegenstand Agilität

Das Begriffsverständnis von Agilität ist vielfältig. Als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit wird daher im Folgenden ein Begriffsverständnis für Agilität bzw. agile Organisationsformen und agiles Arbeiten definiert.

Agilität bzw. agiles Arbeiten kommt mit Arbeitsmethoden wie z.B. Scrum (siehe dazu Kapitel 3.3) ursprünglich aus der Softwareentwicklung.⁴³ Mittlerweile aber wird Agilität von vielen Organisationen nicht mehr nur auf einzelne Teile der Organisation in Bereichen der Produktion oder Softwareentwicklung begrenzt, sondern auf das ganze Unternehmen ausgedehnt, und damit stehen Fragen zur Transformation ganzer Organisationsbereiche bzw. Organisationen im Fokus.⁴⁴

³⁹ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

⁴⁰ dbb 2017, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html> [13.11.2018].

⁴¹ Häusling 2018, S. 48 ff.

⁴² Häusling 2018, S. 48.

⁴³ Häusling und Fischer 2016, S. 30.

⁴⁴ Häusling und Fischer 2016, S. 30.

Ausdruck einer agilen Arbeitsweise und Organisationsform ist, dass Mitarbeiter und Organisation, sowohl intern als auch extern, schnell auf Veränderungen reagieren, sich schnell an diese Veränderungen anpassen und auch alle relevanten Entscheidungen schnell getroffen und umgesetzt werden.⁴⁵ Agilität sollte dabei als systematischer und ganzheitlicher Ansatz für die gesamte Organisation betrachtet werden und nicht nur auf Prozesse und Methoden begrenzt werden.⁴⁶ Agilität sollte somit als Synonym für Anpassungsfähigkeit gesehen werden.⁴⁷

Dieses Begriffsverständnis deckt sich auch mit dem Begriffsverständnis der befragten Experten.

4.2 Treiber und Gründe für Agilität

Doch warum ist es für alle Organisationen so wichtig, eine hohe Agilität bzw. Anpassungsfähigkeit zu haben? Die Treiber und Gründe dafür sind vielfältig und liegen in den Herausforderungen der aktuellen Wirtschafts- und Organisationsentwicklungen begründet. Die Organisationen werden dabei sowohl von externen als auch von internen Treibern und Gründen beeinflusst.

Die externen Treiber und Einflüsse sind dabei eng miteinander verbunden und gehen fließend ineinander über.⁴⁸ Sie ergeben sich beispielsweise aus den Kundenbedürfnissen, Marktveränderungen, dem Wettbewerb oder auch durch den Gesetzgeber.⁴⁹ Der wichtigste Faktor dabei dürfte allerdings der technologische Wandel und die Digitalisierung sein, der eng mit der Agilität verbunden ist. Weitere externe Treiber, die die Organisationen zu mehr Agilität bewegen, sind die steigende Dynamik und Komplexität im Markt und von Informationen und Projekten, die mit dem technologischen Wandel und der Digitalisierung einhergehen, ebenso wie das veränderte Kundenverhalten in Kombination mit einer hohen Wettbewerbsintensität.⁵⁰ Durch den technologischen Wandel und die Digitalisierung stehen alle Informationen des Marktes und der Möglichkeiten nicht

⁴⁵ Fischer et al. 2017, "Agilität heißt ...", S. 41.

⁴⁶ Häusling 2018, S. 48 ff.

⁴⁷ Hofert 2018, S. 38-39.

⁴⁸ Häusling 2017, S. 21.

⁴⁹ Häusling 2017, S. 17.

⁵⁰ Häusling 2017, S. 17 ff.

nur den Organisationen selbst zur Verfügung, sondern auch den Kunden.⁵¹ Dies führt dazu, dass die gut informierten Kunden professionelle und hochwertige Produkte einfordern, die auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind, die sie sich bei den Organisationen ihrer Wahl holen.⁵² Die Organisationen sind dadurch gezwungen, zeitnah und qualitativ hochwertig, die jeweiligen Kundenwünsche zu bedienen.⁵³ Können die Organisationen die Kundenwünsche ihrer Kunden nicht zufriedenstellen, droht Kundenverlust.⁵⁴ Denn auch im Wettbewerb mit anderen Organisationen, ist die Wettbewerbssituation deutlich dynamischer und komplexer geworden.⁵⁵

Ergänzend zu den soeben dargestellten externen Treibern, ergeben sich für die Organisationen auch interne Treiber, um den Anforderungen aus sich heraus gerecht zu werden wie beispielsweise einer vermehrten Bürokratie, dem demographischen Wandel oder dem aktuellen Wertewandel.⁵⁶ Die vermehrte Bürokratie in Organisationen führt meistens dazu, dass sich die Organisationen vermehrt mit sich selbst beschäftigen, anstatt mit ihren Kunden und sich dadurch nur ein geringer Output ergibt.⁵⁷ Außerdem erleben einige Organisationen, dass sie nicht mehr die Mitarbeiter bekommen, die sie zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit brauchen würden.⁵⁸ Die Organisationen müssen daher, im Hinblick auf den Fachkräftemangel in Verbindung mit der aktuellen demographischen Entwicklung, besser auf die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter eingehen.⁵⁹ Die Erwartungen und Bedürfnisse wandeln sich sowohl bei den eigenen, aktuellen Mitarbeitern als auch bei Bewerbern. Mitarbeiter und Bewerber werden immer anspruchsvoller, erwarten ein modernes Arbeitsumfeld, mit weniger oder keinen Hierarchien, ein modernes, agiles Führungsverständnis und eine transparente Organisationskultur.⁶⁰ Darüber hinaus erwarten sie agile Arbeitsweisen, flexible Arbeitszeiten und eine moderne Arbeitsplatzgestaltung, bei

⁵¹ Häusling 2017, S. 19 f.

⁵² Häusling 2017, S. 19 ff.

⁵³ Häusling 2017, S. 20.

⁵⁴ Häusling 2017, 20.

⁵⁵ Häusling 2017, S. 20 f.

⁵⁶ Häusling 2017, S. 21.

⁵⁷ Häusling 2017, S. 21 f.

⁵⁸ Häusling 2017, S. 22.

⁵⁹ Häusling 2017, 22 f.

⁶⁰ Häusling 2017, 22 f.

der das Erfordernis von Smartphone und Internetzugang am Arbeitsplatz selbstverständlich ist.⁶¹

Außerdem müssen Organisationen vermehrt feststellen, dass sich in ihren unterschiedlichen Organisationsteilen und -funktionen unterschiedliche Organisationskulturen etabliert haben, die beim eben angesprochenen Wertewandel individuell berücksichtigt werden müssen.⁶² Und Agilität steht im Ruf, genau dies leisten zu können.⁶³ Daraus ergeben sich Bedeutung und Notwendigkeit für eine agile Organisation ebenso wie für eine agile öffentliche Verwaltung.

4.3 Herausragende Bedeutung der Digitalisierung als Treiber und Grund für Agilität

Laut Jahresbericht 2017 des NKR ist die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung von immenser Bedeutung. Mit der Digitalisierung der Verwaltung lassen sich sowohl die internen Verwaltungsabläufe als auch die Kommunikation mit externen Organisationen oder Bürgern vereinfachen.⁶⁴ Allerdings hat der NKR auch festgestellt, dass die öffentliche Verwaltung in Deutschland bei elektronischen Serviceangeboten weit abgeschlagen hinter der Privatwirtschaft und anderen Ländern wie Estland, Dänemark und Österreich (Platz 20 von 28). Dies gilt es dringend zu ändern. Denn diese Entwicklung ist bedenklich, v.a. wenn die Entwicklung von privatem und öffentlichem Sektor noch weiter auseinanderläuft, könnten dies für die wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland zum Standortnachteil werden.⁶⁵ Hier sollte sich die öffentliche Verwaltung fragen, wie die Digitalisierung die Agilität in der öffentlichen Verwaltung unterstützen und beschleunigen kann.⁶⁶

Denn durch den technologischen Wandel und die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft nehmen Unsicherheit, Innovationsdruck und Komplexität zu.⁶⁷

⁶¹ Häusling 2017, S. 17 ff.; Fischer et al. 2017, S. 42; Feldmann 2017, S. 29.

⁶² Häusling 2017, S. 23.

⁶³ Häusling 2017, S. 23.

⁶⁴ Jahresbericht 2017 des Nationalen Normenkontrollrates, S. 35.

⁶⁵ Jahresbericht 2017 des Nationalen Normenkontrollrates, S. 35.

⁶⁶ Steinbrecher 2018, „Zweideutigkeiten“, <https://agile-verwaltung.org/2018/08/31/zweideutigkeiten-wie-wir-den-begriff-digitalisierung-verwenden/> [14.09.2018].

⁶⁷ Fischer et al. 2017, „So trägt HR zur Agilität bei“, S. 44; Hackl et al. 2017, S. 76 f.

Agilität gilt in diesem Zusammenhang als Notwendigkeit für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung der Überlebensfähigkeit von Organisationen.⁶⁸ Denn in einer unsicheren und komplexen Welt ist die Fähigkeit, schnell auf veränderte Anforderungen reagieren zu können, überlebenswichtig um sich Wachstums- und Geschäftschancen zu erschließen.⁶⁹ Digitalisierung und Agilität stehen somit in direktem Zusammenhang und gehen fließend ineinander über – denn im Zuge der Digitalisierung verändert sich alles in unserer Lebens- und Arbeitswelt. Vor allem im Arbeitsleben werden neue Formen des Arbeitens und Zusammenarbeitens notwendig, die schneller, flexibler, innovativer sind - im Prinzip alles Arbeitsmethoden und Organisationsformen die mehr Agilität versprechen bzw. beinhalten.

4.4 Agile Arbeitsmethoden im Überblick

Um mehr Agilität in Organisationen zu erzeugen, gibt es zahlreiche agile Arbeitsmethoden, die die Umsetzung einer agilen Arbeitsweise in der Organisation oder in Organisationsteilen erleichtern können. Die Methodenvielfalt für agile Arbeitsmethoden ist dabei unendlich hoch. Daher soll dieses Kapitel nur einen kurzen Denkanstoß zum Thema „agile Arbeitsmethoden“ liefern. Basierend auf ihrer Entwicklungsgeschichte, verfolgt jede agile Arbeitsmethode einen bestimmten Zweck und bestimmte Ziele. Kanban kommt beispielsweise aus dem Lean Management der Automobilindustrie der 70er Jahre und wird für Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung eingesetzt.⁷⁰ Scrum kommt aus der Softwareentwicklung und hat zum Ziel, Projekte in enger Kundenbindung zu entwickeln.⁷¹ Objectives and Key Results (OKR) kommt wieder aus dem Führen mit Zielen und soll damit der besseren Zielerreichung dienen.⁷² Die verschiedenen agilen Arbeitsmethoden sind dabei sehr anschaulich und laden durch ihren Aufbau und ihre Struktur zum Ausprobieren ein. Christine Gebler beschreibt im Interview mit dem Forum Agile Verwaltung agile Arbeitsmethoden als eine Möglichkeit,

⁶⁸ Fischer et al. 2017, „So trägt HR zur Agilität bei“, S. 44; Hackl et al. 2017, S. 76 f.

⁶⁹ Fischer et al. 2017, „So trägt HR zur Agilität bei“, S. 44; Hackl et al. 2017, S. 76 f.

⁷⁰ Hofert 2018, S. 39.

⁷¹ Hofert 2018, S. 39.

⁷² Hofert 2018, S. 39.

neue Perspektiven einzunehmen, Arbeits-Freude zu schaffen und eine Atmosphäre von Kreativität und Innovation zu ermöglichen.⁷³

Dabei sollte allerdings beachtet werden, dass Agilität eine Haltung ist, die sich nicht durch agile Arbeitsmethoden umsetzen und erzwingen lässt, durch diese aber gewinnbringend unterstützt werden kann.⁷⁴ Daher sollte eine agile Arbeitsmethode stets entsprechend ihrem Zweck und Ziel ausgewählt und eingesetzt werden.⁷⁵

„Agile Methoden wie Scrum begeistern deshalb so sehr, weil sie das Potenzial der Mitarbeiter fördern und sie nicht bloß als Ressource sehen – und dieser Ansatz kann jeder Organisation helfen, von der Softwareagentur bis hin zur öffentlichen Verwaltung.“

Quelle: Gloger 2017, S. 30.

4.5 Agile Organisationsformen ausgehend von Literatur

Agiles Arbeiten wird erst durch die richtigen Rahmenbedingungen möglich. Bestimmte Rahmenbedingungen gelten dabei als agilitätshemmend, andere hingegen als agilitätsfördernd.⁷⁶ Um agiles Arbeiten in agilen Organisationsformen zu fördern, gilt es die agilitätshemmenden Kriterien zu beseitigen sowie die agilitätsfördernden Kriterien zu fördern und zu schaffen.⁷⁷ Dies kann durch verschiedene organisatorische Maßnahmen erreicht werden. Dafür müssen die Organisationsprozesse und -strukturen, sowie die Organisationsstruktur entsprechend angepasst werden.⁷⁸

Zur Strukturierung der folgenden Kapitel wurden die sechs Dimensionen Strategie, Struktur, Prozesse, Management- und Führungskultur, Personalmanagement und Organisationskultur nach André Häusling aufgegriffen und genutzt.⁷⁹ Die ersten drei Dimensionen werden in den Unterkapiteln zu „agilen Organisationsformen“ bearbeitet. Die Dimensionen Management- und Führungskultur,

⁷³ Steinbrecher 2018, „10 Fragen an ...“, <https://agile-verwaltung.org/2018/01/29/10-fragen-an-christine-gebler/#more-3432> [09.12.2018].

⁷⁴ Hofert 2018, S. 39.

⁷⁵ Hofert 2018, S. 39.

⁷⁶ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 47.

⁷⁷ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48.

⁷⁸ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48.

⁷⁹ Häusling 2018, S. 48 ff.

Personalmanagement und Organisationskultur werden in den nächsten Unterkapiteln zu „agilem Arbeiten“ bearbeitet. Die Kriterien der einzelnen Dimensionen hängen dabei zusammen und gehen zum Teil fließend ineinander über.

Prozess-Dimension

Agiles Projektmanagement

In der öffentlichen Verwaltung ist bereits akzeptiert, dass neuartige und komplexe Probleme in Projektform bewältigt werden müssen.⁸⁰ Doch warum ist die Misserfolgsquote von Projekten in der öffentlichen Verwaltung so hoch? Woran liegt das? Mögliche Gründe für den Misserfolg im Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung könnten am allgemeinen Vorgehen im klassischen Projektmanagement liegen.⁸¹ Das klassische Projektmanagement geht davon aus, dass zu Beginn des Projekts alle Anforderungen beschrieben werden können und im Projektverlauf stabil bleiben.⁸² Die Entwicklerteams haben keine Entscheidungsermächtigung und die gesamte Prozessverantwortung und Entscheidungsgewalt liegt auf Managementebene.⁸³ Diese Herangehensweise geht allerdings davon aus, dass die Zukunft im Detail plan- und vorhersehbar wäre, und dass Veränderungen, die die Zukunft betreffen, träge ablaufen.⁸⁴ Das Modell ist sehr unflexibel, Eingriffe und Veränderungen im laufenden Betrieb sind nicht vorgesehen und nur mit erheblichem Mehraufwand umsetzbar, was zur Steigerung von Kosten und Umfang führt, und keine flexible Reaktion auf Kundenfeedback ermöglicht.⁸⁵ Die Stellschraube im klassischen Projektmanagement ist damit die Zeit (siehe Abbildung 3).⁸⁶

Doch mittlerweile sind die meisten Aufgabenstellungen und Projekte komplexer geworden – aufgrund der Bedingungen, vorgegeben durch Politik und Entscheidungsträger – können die Anforderungen und Ziele eines Projekts zu

⁸⁰ Nitschke 2018, S. 24.

⁸¹ Nitschke 2018, S. 25.

⁸² Nitschke 2018, S. 25; Häusling 2018, S. 53 ff.

⁸³ Häusling 2018, S. 56.

⁸⁴ Häusling 2018, S. 53 ff.

⁸⁵ Häusling 2018, S. 53 ff.

⁸⁶ Nitschke 2018, S. 25.

Projektbeginn häufig nicht abschließend beschrieben und definiert werden, sondern ergeben sich erst im Verlauf des Projekts.⁸⁷ Dadurch werden die Projekte komplex und dynamisch – und dabei stößt das klassische Projektmanagement mit seiner Stellschraube der Zeit an seine Grenzen (siehe Abbildung 3).⁸⁸

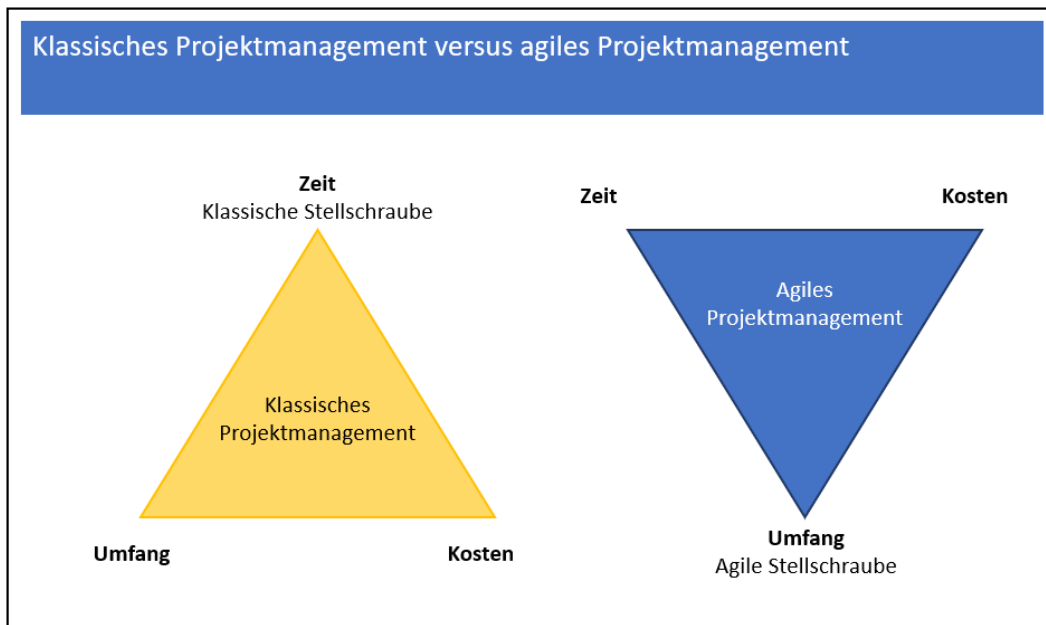


Abbildung 3: Klassisches Projektmanagement versus agiles Projektmanagement (eigene Darstellung nach Nitschke 2018, S. 24).

Um die zunehmende Komplexität und Dynamik zu bewältigen, muss das Projektmanagement in der Verwaltung flexibler bzw. agiler werden.⁸⁹ Ziel des agilen Projektmanagements ist es dabei, einen explorativen Ansatz zu wählen, Änderungswünsche während der gesamten Projektdauer einzuarbeiten und so beweglich und reaktionsschnell auf geänderte Anforderungen und Kundenfeedback einzugehen, ohne dass dadurch die Kosten steigen.⁹⁰ Das agile Projektmanagement legt den Fokus also auf die Leistung, begreift Änderungen als Chance zur Verbesserung und gleicht die Anforderungen ständig mit den auftretenden Veränderungen ab.⁹¹ Das Ergebnis wird hier also ständig an die sich ändernden Anforderung angepasst, ohne Zeit und Kosten zu verändern.⁹² Durch das Arbeiten

⁸⁷ Nitschke 2018, S. 25.

⁸⁸ Nitschke 2018, S. 25.

⁸⁹ Nitschke 2018, S. 25.

⁹⁰ Nitschke 2018, S. 26.

⁹¹ Nitschke 2018, S. 27; Häusling 2018, S. 55.

⁹² Nitschke 2018, S. 27; Häusling 2018, S. 55.

mit Teil- bzw. Zwischenergebnissen und Verbesserungsschleifen wird so eine schrittweise Annäherung an die bestmögliche Lösung ermöglicht (siehe Abbildung 3).⁹³ der Kunde wird dabei in den Prozess der Produktentwicklung jeder Zeit miteinbezogen und ist Teil der Lösung.⁹⁴ Durch die Visualisierung der einzelnen Prozessschritte werden Transparenz und Offenheit über Projektstand, Umfang, Inhalt und Zuständigkeiten geschaffen.⁹⁵

Über kurze Entscheidungswege, bei denen die Entscheidungskompetenz in den Teams liegt, werden die Entscheidungen dort getroffen, wo sie den größten Wirkungsgrad und die schnellste Reaktion ermöglichen.⁹⁶ Denn das Team ist durch die tägliche Arbeit am dichtesten am Prozess, dem Produkt und allen relevanten Informationen dran.⁹⁷ Die Identifikation mit dem Produkt steigt und führt so im Gesamtprozess zu einer höheren Qualität für das Produkt.⁹⁸ Basierend darauf sind die wesentlichen Merkmale agilen Projektmanagements somit eine starke Kundenorientierung, die Visualisierung der einzelnen Prozessschritte, kurze Entscheidungswege und die Bearbeitung des Projekts in selbstorganisierten Teams.⁹⁹

Agile Werte und Haltung

Erfolgreich umsetzen lassen sich diese Änderungen auf prozessualer Ebene aber nur mit den entsprechenden agilen Werten und Haltung – denn ohne die richtigen agilen Werte und Haltung bleiben alle agilen Arbeitsmethoden wirkungslos.¹⁰⁰ Nur wenn die Mitarbeiter die agilen Prozesse mit den dahinterliegenden Werten und Prinzipien umsetzen, können die agilen Prozesse auch ihre volle Wirkungskraft entfalten.¹⁰¹ Damit verbunden ist ein tiefgreifender Wandel der

⁹³ Nitschke 2018, S. 27; Häusling 2018, S. 55.

⁹⁴ Häusling 2018, S. 77.

⁹⁵ Häusling 2018, S. 56.

⁹⁶ Häusling 2018, S. 56 ff.

⁹⁷ Häusling 2018, S. 56 ff.

⁹⁸ Häusling 2018, S. 56 ff.

⁹⁹ Häusling 2018, S. 55 ff.

¹⁰⁰ Hofert 2018, S. 38 ff.

¹⁰¹ Häusling 2018, S. 58 f.

Organisationskultur.¹⁰² Svenja Hofert zeigt in ihrem Artikel „Erst Mindset, dann Methode“ auf, wie diese gelingen kann.¹⁰³

Die wichtigsten Werte bzw. Haltungen sind dabei beispielsweise Pioniergeist bzw. Offenheit für Veränderungen, ein verantwortungsbewusster Umgang mit sensiblen Informationen und ein wertschätzender Umgang, der eine Begegnung auf Augenhöhe von Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht.¹⁰⁴ Um diese Vorgehensweise zu etablieren, sollten die Entscheidungen durch die Mitarbeiter regelmäßig reflektiert werden.¹⁰⁵ Die Fähigkeit zur Selbstverantwortung und Selbstreflexion eigener Handlungen und Entscheidungen sollte dafür unterstützt werden.¹⁰⁶ Unterstützen können dabei z.B. Mitarbeiter die in agiler Moderation oder Coaching ausgebildet wurden.¹⁰⁷ Zudem muss sichergestellt werden, dass die Teams die richtigen Kompetenzen erwerben, wie z.B. Entscheidungstechniken, und sich in den Teams die richtigen Teamstrukturen ausbilden, damit die Teams erfolgreich agil arbeiten können.¹⁰⁸ Voraussetzung dafür ist auch eine ständige Lernbereitschaft.¹⁰⁹ Weitere wichtige Bausteine sind dabei auch Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und Kollegen und die Formulierung von Prinzipien (siehe Kapitel 4.8).

Struktur-Dimension

Aufbau- und Ablauforganisation

Der klassische Organisationsaufbau ist gekennzeichnet durch einen pyramidalen Aufbau, bei dem sich die Organisationsführung (Vorstand, Geschäftsführer, etc.) an der Spitze befindet, verknüpft mit starken und starren Reporting-Strukturen mit einer Zentrierung der Macht und Entscheidungsgewalt auf den oberen Führungsebenen, verankert in starren Hierarchie- und Silo-Strukturen.¹¹⁰ In einer Umgebung mit niedriger Komplexität funktioniert eine Pyramidenstruktur mit

¹⁰² Hofert 2018, S. 38 ff.

¹⁰³ Hofert 2018, S. 38 ff.

¹⁰⁴ Fischer et al. 2017, "Agilität heißt ...", S. 40 f; Häusling 2018, S. 58 f.

¹⁰⁵ Hofert 2018, S. 40.

¹⁰⁶ Fischer et al. 2017, "Agilität heißt ...", S. 40 f; Häusling 2018, S. 58 f.

¹⁰⁷ Hofert 2018, S. 39.

¹⁰⁸ Hofert 2018, S. 40.

¹⁰⁹ Fischer et al. 2017, "Agilität heißt ...", S. 40 f; Häusling 2018, S. 58 f.

¹¹⁰ Häusling 2018, S. 61 f.

Hierarchieebenen gut, die wenigen Leute an der Spitze können die vorhandene Komplexität verstehen und basierend darauf gute Entscheidungen treffen.¹¹¹ Doch „Hierarchie kann mit Komplexität nicht umgehen“.¹¹² Daher muss sich das Hierarchiedenken in Organisationen ändern. Organisationen benötigen eine Organisationsstruktur, die Agilität bzw. Anpassungsfähigkeit ermöglicht und fördert.¹¹³ Beispielsweises über den Abbau von Hierarchieebenen oder den Aufbau einer Doppelstruktur aus Hierarchie-Struktur und Netzwerk-Struktur.

Unter Hierarchieabbau wird hier vor allem der Abbau von Hierarchieebenen verstanden und nicht der Verzicht auf Hierarchie.¹¹⁴ Dafür müssen die Führungskräfte aber bereit sein, mehr Verantwortung abzugeben und die Mitarbeiter müssen im Gegenzug bereit sein, mehr Verantwortung zu übernehmen.¹¹⁵ Die Abschaffung der Pyramidenhierarchie bedeutet aber nicht, dass es keine definierten Rollen und Prozesse mehr gibt.¹¹⁶ Auch Organisationen die ohne Machthierarchie geführt werden, brauche definierte Rollen, Prozesse und Organisationsstrukturen.¹¹⁷

Beispiel: Organisationsstruktur und -form bei Buurtzoog

Die Organisationsstruktur und -form bei Buurtzoog ist wirklich außergewöhnlich einfach und effektiv. Dadurch, dass es in der Organisation keine Machthierarchie gibt, entsteht eine natürliche, gesunde Hierarchie der Anerkennung, des Einflusses und der Fähigkeiten. So können sich die Pflegekräfte gemäß ihren Kompetenzen, Fähigkeiten, fachlichen Expertise und auch entsprechend ihrem Interesse und ihrer Bereitschaft einbringen. Eine Pflegekraft kann vielleicht besonders gut zuhören und in Konfliktsituationen vermitteln, eine andere besonders gut planen und organisieren. Es geht also nicht darum, dass alle gleich sind, sondern darum, dass alle ihr Potenzial und ihre Stärken voll ausschöpfen können.

Quelle: Laloux 2017, S. 78.

¹¹¹ Laloux 2017, S. 58.

¹¹² Laloux 2017, S. 59.

¹¹³ Häusling und Fischer 2016, S. 30.

¹¹⁴ Hackl und Baumann 2018, S. 18.

¹¹⁵ Hackl und Baumann 2018, S. 18.

¹¹⁶ Laloux 2017, S. 62 f.

¹¹⁷ Laloux 2017, S. 62 f.

Wird die Hierarchie-Struktur mit einer Netzwerk-Struktur ergänzt, wird mit zwei parallelen, miteinander verbundenen Strukturen, sowohl die Kontrolle einer hierarchischen Struktur, als auch die Unterstützung einer agilen Netzwerk-Struktur erreicht.¹¹⁸ Die hierarchische Struktur ermöglicht dabei eine Bearbeitung der Routineaufgaben in guter, verlässlicher und effizienter Qualität.¹¹⁹ Die agile Netzwerk-Struktur ermöglicht eine innovative und flexible Arbeitsweise, mit der man schnell auf Veränderungen der Umwelt reagieren kann.¹²⁰ Dadurch wird die Ablauforganisation mit netzwerkartigen Strukturen und crossfunktionalen Teams in den Mittelpunkt gestellt, die Aufbauorganisation rückt in den Hintergrund und es werden sowohl Stabilität als auch Flexibilität ermöglicht.¹²¹ Graphischen verbindet sich dabei die klassische hierarchische Struktur mit einer Netzwerk-Struktur, beide Strukturen haben dabei Schnittstellen (siehe Abbildung 4).

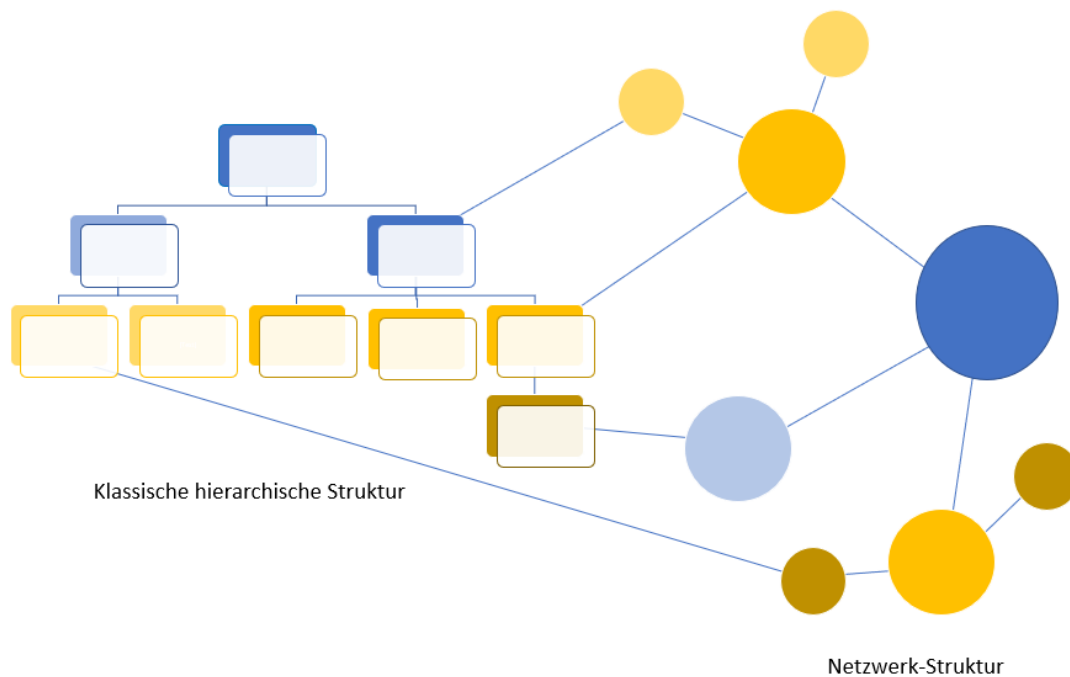


Abbildung 4: Verbindung zwischen klassisch hierarchischer Struktur und Netzwerk-Struktur (eigene Darstellung nach Kotter und Rathgeber 2017, S. 109).

¹¹⁸ Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

¹¹⁹ Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

¹²⁰ Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

¹²¹ Häusling und Fischer 2016, S. 32.

Auch dafür gilt wieder, dass jede Organisation die für sie passende Konstellation der Organisationsstruktur zwischen klassischer Aufbauorganisation und agiler Netzwerkorganisation finden muss.¹²²

Beispiel: Stadt Karlsruhe mit der Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung

Die Erwartungen an die Verwaltung haben sich verändert – es wird zunehmende eine bessere Bürgerbeteiligung, eine bessere Informationszugänglichkeit und eine höhere Entscheidungstransparenz gefordert. Um das zu gewährleisten hat die Stadt Karlsruhe im Jahr 2015 das Projekt „IQ – Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung“ eingeführt – IQ steht dabei für „innovativ“ und „quer“. Denn für schnell, innovative und akzeptierte Lösungen ist eine hierarchieübergreifende Zusammenarbeit nötig.

Und diese setzt die Stadt Karlsruhe in sechs Themenkorridoren ein: Zukunft Innenstadt, Moderne Verwaltung, Soziale Stadt, Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt, Grüne Stadt und Mobilität. Für jeden Themenkorridor werden durch Fachexperten aus der Verwaltung und Bürger Ziele und Strategien sowie drei bis fünf Leitprojekte festgelegt. Diese werden in fach- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen unter Einbindung aller Beteiligten umgesetzt. Jedem Themenkorridor steht dabei ein Bürgermeister vor, koordiniert werden die Arbeitsgruppen durch Projektleitungen und einen IQ-Lenkungskreis. Die Projektarbeit wird dabei von einem IQ-Portal unterstützt, damit wird die Transparenz erhöht, ein Wissenstransfer ermöglicht sowie eine abgestimmte Kommunikation ermöglicht.

Quelle: Appelmann 2018, S. 32-33.

Räumliche Rahmenbedingungen

Unterstützt werden muss die entsprechende Organisationsstruktur durch die entsprechenden räumlichen Gegebenheiten. Räumliche Rahmenbedingungen mit Einzelbüros, geschlossenen Türen und wenig offenen Arbeits- und Kommunikationsflächen verhindern eine offene und transparente

¹²² Häusling 2018, S. 69 f.

Kommunikationskultur und gelten daher als Agilitätshemmend.¹²³ Eine räumliche Gestaltung in offenen Flächen, die eine Zusammenarbeit und direkte Kommunikation der Teams und Mitarbeiter untereinander ermöglicht und fördert, gilt hingegen als Agilitätsfördernd.¹²⁴ Daher ist es wichtig, in der Organisation die räumlichen Rahmenbedingungen entsprechend zu schaffen bzw. anzupassen.¹²⁵

Beispiel: Microsoft Deutschland GmbH

Die Microsoft Deutschland GmbH in München-Schwabing mit ca. 2.700 Mitarbeitern, hat die Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Talenten sowie die individuellen Anforderungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz in den Mittelpunkt gestellt.

Alle Mitarbeiter können frei wählen, wie, mit wem und wo sie in der Firmenzentrale, im Homeoffice oder von unterwegs aus Arbeiten wollen. Damit genießen die Mitarbeiter eine hohe Flexibilität bei der Organisation ihres Arbeitsalltags und ihres Privatlebens. Die Räumlichkeiten in der Firmenzentrale sind dabei in unterschiedliche Arbeitsbereiche aufgeteilt, die sowohl die konzentrierte Einzelarbeit in Ruhebereichen ermöglicht als auch Räumlichkeiten zur Teamarbeit und Projektarbeit (siehe Abbildungen 5 bis 8). Der „Share and Discuss Space“ bietet dabei beispielsweise ein offenes Raumkonzept, dass zur Kommunikation und zum Dialog einlädt und somit der ideale Ort für Brainstorming, Diskussionen und das gemeinsame Entwickeln von Ideen ist (siehe Abbildung 6).

Quelle: Microsoft Enterprise 2018, <https://enterprise.microsoft.com/de-de/articles/digital-transformation/smart-workspace-in-munich-schwabing/> [16.10.2018]; Microsoft Enterprise 2018, <https://news.microsoft.com/de-de/fast-facts/> [16.10.2018].

¹²³ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 47.

¹²⁴ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48.

¹²⁵ Häusling 2018, S. 92 f.



Abbildung 5: **Think Space**: Der Rückzugsort für hochkonzentrierte Alleinarbeiten, ein Ruhebereich (<https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zukunfftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images> [16.10.2018]).



Abbildung 6: **Share and Discuss Space**: Schafft Raum für kreativen Austausch und spontane Treffen (<https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zukunfftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images> [16.10.2018]).



Abbildung 7: **Converse Space**: Platz für abstimmungsintensive Zusammenarbeit im Team (<https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zukunfftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images> [16.10.2018]).



Abbildung 8: **Accomplish Space**: der Klassiker für Aufgaben, die erledigt werden müssen, ein Ruhebereich (<https://news.microsoft.com/de-de/presskits/zukunfftige-deutschland-zentrale-microsoft-realisiert-in-mnchen-schwabing-die-neue-welt-des-arbeitens/?section=images> [16.10.2018]).

Strategie-Dimension

Strategische Grundsatzentscheidung

Aufgabe des Managements ist es, eine strategische Grundsatzentscheidung für die Organisation zu treffen und die Menschen in der Organisation für diese Grundsatzentscheidung zu gewinnen.¹²⁶ Die Menschen in der Organisation müssen

¹²⁶ Häusling 2018, S. 72 f.

der Organisationsstrategie Verständnis und Akzeptanz entgegenbringen, dies Bedarf einer klaren Kommunikation von Zielen, Etappenschritten und Erfolgen.¹²⁷

Kundenorientierung

Die klassisch geprägten Organisationen haben oft rein wirtschaftliche Ziele und ihre Strategie ist stark nach dem ausgerichtet, was die Organisation kann und was der Organisation den meisten Nutzen bringt.¹²⁸ In der agilen Organisation wird der Kunde und der Kundennutzen zum Mittelpunkt der Strategie. Die Kundenorientierung ist dabei ein zentraler Aspekt in der agilen Organisation.¹²⁹ Der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten wird dabei eine große Bedeutung eingeräumt und der Kunde wird in den Prozess der Produktentwicklung jeder Zeit miteinbezogen.¹³⁰ Die Zusammenarbeit und die Ergebnisse sollen durch ein aktives einbinden der Kunden verbessert werden und für die Organisation so insgesamt zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen.¹³¹

Beispiel: Bürgeramt Kopenhagen

„Wochenlang auf einen Termin für den neuen Ausweis warten? Kennt man in Kopenhagen nicht mehr. Denn nun erledigen die Bürger fast alles selbst.“

Hier wurde der Service am Bürger in den Vordergrund gestellt, und die Wirtschaft als Nutzer des E-Governments berücksichtigt. Die Verwaltung konnte dadurch verschlankt und effektiver gestaltet werden.

In Dänemark können die Bürger über das Bürgerportal „Borger.dk“ fast alles erledigen, vom ummelden, bis zum Anmelden eines Kindergartenplatzes oder eines Unternehmens. Im Bürgeramt vor Ort können die Bürger alle Dienstleistung in Selbstbedienung wahrnehmen. Bei Bedarf werden sie hier von Mitarbeitern des Bürgeramts unterstützt. Die Zahl der Besucher vor Ort hat sich mittlerweile im Vergleich zum Jahr 2010 allerdings halbiert. Die Zahl der

¹²⁷ Häusling 2018, S. 72 f.

¹²⁸ Häusling 2018, S. 70.

¹²⁹ Häusling 2018, S. 51.

¹³⁰ Häusling 2018, S. 77.

¹³¹ Fischer et al. 2017, "Agilität heißt ...", S. 41 f.

Mitarbeiter im Bürgeramt Kopenhagen ist seit 2010 von 160 auf 60 Mitarbeiter gesunken.

Quelle: Mühlberger 2018, S. 77 ff.

Offene und transparente Organisationsstrukturen und Prozesse

Die Organisationsstrukturen und Prozesse müssen transparent werden.¹³² Dabei müssen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Organisation klar und offen im Unternehmen definiert und kommuniziert werden.¹³³ Die Schnittstellen müssen definiert werden um Abteilungsübergreifendes Arbeiten zu ermöglicht werden.¹³⁴ Eine klare Vision zur Unternehmensentwicklung sowie eine klare Kommunikation aller relevanter Informationen müssen verankert werden.¹³⁵

4.6 Einschätzung und Ergänzung agiler Organisationsformen durch die Experten

In der Einschätzung und Ergänzung der Experten gehen die verschiedenen Kriterien in ihrer praktischen Umsetzung oft fließend ineinander über. Deshalb kommt es bei der Einschätzung und Ergänzung durch die Experten zum Teil zu Dopplungen bzw. zu fließenden Übergängen von einem Kriterium zum anderen.

Prozess-Dimension

Agiles Projektmanagement

Die befragten Experten setzten agile Arbeitsweisen und -methoden hauptsächlich zur Bearbeitung von Projekten und Aufgaben mit Projektcharakter ein. Die Experten legen dabei vor allem Wert auf eine hohe Kundenorientierung, kurze Entscheidungswege, eine veränderte Entscheidungskompetenz mit einem angepassten Berichtswesen, das Arbeiten in selbstorganisierten und crossfunktionalen Teams sowie das Arbeiten mit Teil- bzw. Zwischenergebnissen

¹³² Hackl und Baumann 2018, S. 18.

¹³³ Hackl und Baumann 2018, S. 18.

¹³⁴ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48.

¹³⁵ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48.

und Verbesserungsschleifen. Damit stimmen die befragten Experten den Ergebnissen der Literaturrecherche zu.

Im Rahmen des Prozesses werden die Kunden hier stets in den Lösungsprozess mit einbezogen. Zwei der sechs Experten sind in einer Stabstelle direkt bei der Hausspitze verortet, und haben dadurch sehr kurze Entscheidungswege, die Entscheidungskompetenz liegt aber nach wie vor bei der Hausspitze. Alle fünf Experten aus der Kommunalverwaltung haben angegeben, dass die Entscheidungswege offiziell (noch) nicht angepasst wurden, aber ein anderes Verständnis von Entscheidungen unterstützt wird. So haben zwei der Experten beschrieben, dass sie in ihren Verwaltungen in diesem Zusammenhang auf mehr Mitarbeiterbeteiligung bei der Zielfindung der globalen Ziele bzw. Visionen setzten und mehr Mitarbeiterverantwortung bei der Umsetzung der Lösungen und Ergebnisse im eigenverantwortlichen Arbeiten fördern. Die veränderten Entscheidungskompetenzen sind oft mit einem angepassten Berichtswesen verbunden. So haben zwei Experten mitgeteilt, dass in ihren Organisationen das Berichtswesen stärker zu pflegen ist, um die Transparenz der Projekte gegenüber der Führungsebene zu gewährleisten. Eine Organisation nutzt dafür eine interne Kommunikationsplattform. Diese wird für die ortsunabhängige Kommunikation in den Projekten genutzt und hat eine integrierte Ebene, mit der die Transparenz der Projekte gegenüber der Führungsebene gewährleistet wird, ergänzt durch die mündliche Weitergabe wichtiger Ereignisse und Ergebnisse der Mitarbeiter direkt an die Führungskräfte. Insgesamt setzten die Experten bei der Bearbeitung ihrer Projekte auf eine gut vernetzte Zusammenarbeit und auf Teamarbeit in selbstorganisierten, bereichsübergreifenden und crossfunktionalen Teams. Drei der befragten Experten haben beschrieben, entgegen dem vorherrschenden Perfektionismus in der öffentlichen Verwaltung, mit Teil- bzw. Zwischenergebnissen oder Prototypen zu arbeiten, frühzeitig Feedback einzuholen und mit Verbesserungs- und Wiederholungsschleifen zu arbeiten. Die Prototypen werden außerdem dazu genutzt, die Ergebnisse zu veranschaulichen und um Nützlichkeit und Notwendigkeit klar zu machen. Für den Experten des Forums sind das Arbeiten in crossfunktionalen Teams und das Arbeiten mit Teil- bzw. Zwischenergebnissen die wichtigsten Aspekte der agilen Projektarbeit.

Agile Werte und Haltung

Für die Experte sind agile Werte und eine agile Haltung mit einer anderen Art des Arbeitens und der Zusammenarbeit verbunden. Die Experten schließen sich hier weitestgehend den in der Literatur genannten Punkten an. Die Experten verbinden damit vor allem Veränderungsbereitschaft, die Bereitschaft Probleme aktiv und flexibel anzugehen, eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder Projektarbeit mit einem Fokus auf den direkten und persönlichen Kontakt sowie einer Beteiligung aller Betroffenen am Lösungsprozess mit kurzen Entscheidungswegen und hoher Entscheidungskompetenz in den Teams, verbunden mit einem hohen Maß an Selbstorganisation und -verantwortung hinsichtlich der Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiter. Eine ständige Lernbereitschaft wird dabei vorausgesetzt.

Ein Experte hat hier noch auf die immense Bedeutung der Arbeitshaltung in den Zentralbereichen wie Finanzen, Liegenschaften, Organisation, EDV und Personal hingewiesen. In den Zentralbereichen muss eine Dienstleistungshaltung gepflegt werden. Nur wenn sich die Zentralbereiche als Dienstleister für das Haus begreifen, ist agiles Arbeiten in der Organisation möglich.

Die Indikatoren Vertrauen in Mitarbeiter und Kollegen, der verantwortungsbewusste Umgang mit sensiblen Informationen sowie der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern und Führungskräften kam in den Experteninterviews nicht zur Sprache.

Struktur-Dimension

Ablauf- und Aufbauorganisation

Alle fünf Experten gaben an, dass formal die klassisch hierarchische Struktur ihrer Verwaltung nicht verändert wurde. Vier der sechs Experten gaben an, in ihrer Verwaltung parallel zur klassisch hierarchischen Struktur mit einer Netzwerk-Struktur für ihre Projekt zu arbeiten bzw. diese zu planen. Ein Experte hat angegeben, dass diese Doppelstruktur in der Zusammenarbeit zu Herausforderungen führt, beispielsweise hinsichtlich der Führungskultur und Arbeitsorganisation, da die Mitarbeiter in den Projekten dadurch sowohl einen Fachvorgesetzten haben als auch die Eigenverantwortung in ihren Projekten haben.

Gerade für Projektgruppe, die parallel zur Regelarbeit arbeiten, sei es dann aber wiederum wichtig, entsprechende Räumlichkeiten für die Projektarbeit zu schaffen.

Beispiel: Bürgerservice in Kopenhagen, Innovationslabor der Verwaltung

Dänemark gilt als Vorreiter für E-Government innerhalb der EU und macht vor, was möglich ist und wie das Bürgeramt der Zukunft aussieht. In Dänemark können die Bürger über das Bürgerportal „Borger.dk“ fast alles erledigen, vom ummelden, bis zum Anmelden eines Kindergartenplatzes oder eines Unternehmens. Im Bürgeramt vor Ort können die Bürger alle Dienstleistung in Selbstbedienung wahrnehmen. Bei Bedarf werden sie hier von Mitarbeitern des Bürgeramts unterstützt.

Der Erfolg der Dänen beruht dabei vermutlich vor allem auf einem „Mindlap“ – einem Innovationslabor der Verwaltung.

Quelle: Mühlberger 2018, S. 76-79.

Das Innovationslabor nimmt dabei eine Sonderrolle ein und ist quasi eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung innerhalb der Verwaltung. Das Innovationslabor ist formal auch klassisch hierarchisch aufgebaut, aber kooperativ geführt, und führt fast ausschließlich Projektarbeiten durch. Jeder Mitarbeiter hat dabei die Verantwortung für seine Projekte. Innerhalb der Projekte wird dabei auf eine interdisziplinäre Zusammenarbeit gesetzt sowie auf Schnittstellen in die Verwaltung über ein informelles Netzwerk auf Arbeitsebene zu Mitarbeiter die sich freiwillig beteiligen.

Räumliche Rahmenbedingungen

Der Experte des Forums hat angegeben, dass Projekträume mit entsprechender technischer Ausstattung z.B. für Videokonferenzen, die Projektarbeit befördern können. Zwei der fünf Verwaltungen haben Kreativräume geschaffen, die die agile Haltung unterstützten und befördern sollen und kreatives und freies Arbeiten erlauben. Auch im Innovationslabor gibt es entsprechende Räumlichkeiten die als Besprechungsräume genutzt werden können. Eine Verwaltung setzt die Mitarbeiter, die zusammenarbeiten, in räumliche Nähe zueinander und verfolgt insgesamt ein sehr mobiles, dezentrales Raumkonzept, dass vor allem, soweit nötig, auf Vor-Ort-

Präsenz der Mitarbeiter setzt. In der sechsten Verwaltung sind keine räumlichen Veränderungen im Verwaltungsgebäude möglich.

Strategie-Dimension

Strategische Grundsatzentscheidung

Drei der befragten Experten haben angegeben, dass es in ihrer Verwaltung eine strategische Grundsatzentscheidung für die Organisation gab, die Verwaltung agiler zu gestalten. In zwei Verwaltungen gibt es großangelegte strategische Entwicklungsprozesse mit Themenschwerpunkten und Leitprojekten, in der dritten Verwaltung steht dieser Prozess gerade am Anfang. Alle drei Verwaltungen legen dabei großen Wert auf eine klare Kommunikation der Ziele, Projekte und Erfolge an die Mitarbeiterschaft. In einer Verwaltung hat sich die agile Arbeitsweise eher aus der Situation heraus entwickelt und wird dort nun, basierend auf den positiven Erfahrungen und dem Erfolg damit, entsprechend weitergeführt.

Kundenorientierung

Die Kundenorientierung steht für alle Experten bei der Gestaltung agiler Prozesse im Fokus. Allen Experten ist dabei bewusst, dass der Kundenbegriff in diesem Zusammenhang sehr vielfältig sein kann, und die Kunden in diesem Zusammenhang alle am Prozesse Beteiligten miteinschließt. Allen Experten ist es ein Anliegen, in ihren agilen Prozessen einen Mehrwert zu erreichen, beispielsweise durch das Arbeiten mit Personas einen Mehrwert für Bürger und Mitarbeiter zu erzielen. Für Bürger beispielsweise um den Bürgerservice der Stadt zielgruppenspezifischer auszurichten, für die Mitarbeiter um die Leistungen als Arbeitsgeber zu verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Ein Experte hat angegeben, dass durch die eingesetzten agilen Arbeitsmethoden die Anforderungen der Kunden eine viel zentralere Rolle einnehmen, die Prozesse dadurch kundenorientierter gestaltet werden können und so eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Ein Experte hat es mit der Aussage „Die Kunden sind Teil der Lösung und nicht Teil des Problems“ am zutreffendsten formuliert.

Zwei Experten haben in diesem Zusammenhang allerdings auch darauf hingewiesen, dass es im Vorfeld jeweils einer klaren Auftragsklärung mit Grenzen und Möglichkeiten des Machbaren bedarf. Und es dabei vor allem darum geht, die Blickwinkel aller Beteiligten zu berücksichtigen und die Entscheidungsfindung transparent und offen zu gestalten.

Offene und transparente Organisationsstrukturen und -prozesse

Auch hier haben sich die Experten überwiegend den Punkten aus der Literatur angeschlossen. Die Experten sehen es auch als wichtigen Punkt an, dass es eine klare Auftragsklärung für die Projektteams gibt und damit eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten und Verantwortung erfolgt. Außerdem sollen Schnittstellen in die gesamte Verwaltung definiert und genutzt werden. Die Informationswege an den Schnittstellen müssen dabei ebenfalls klar definiert und festgelegt werden. Nur damit werden ein transparentes Verfahren und Vorgehen sichergestellt. Ein Experte weist hier eindrücklich auf die Vorteile einer direkten mündlichen Abstimmung gegenüber schriftlichen Kommunikations- und Dokumentationswegen hin. Im Gegenzug dazu muss allerdings auch ein strukturierteres Berichtswesen gepflegt werden, damit die Transparenz gegenüber der Führungsebene zu über Bearbeitungs- und Sachstand gewährleistet wird.

Ein Experte hat davon berichtet, dass durch ein Backlog und/oder Kanban-Board das Arbeitsaufkommen und die Priorisierung der Aufgaben insgesamt und je Mitarbeiter transparenter wird. Ein Backlog dient dabei der priorisierten Auflistung von Themen, während ein Kanban-Board der Veranschaulichung des Bearbeitungsflusses im Team dient.¹³⁶ Dies entschärft Rechtfertigungssituationen und führt dazu, dass die Arbeitsauslastung gleichmäßiger und effizienter gestaltet werden kann. Effizienteres Arbeiten wird vor allem dadurch möglich, dass sich die Mitarbeiter die Aufgaben nehmen, die am besten zu ihnen passen (Potenzial, Leistungsfähigkeit, Kompetenz).

¹³⁶ Scheller 2017, S. 481 ff.

4.7 Kriterienraster für agile Organisationsformen ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen

Agile Organisationsformen zeichnen sich somit, ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen, durch die in Tabelle 3 aufgeführten zentrale Aspekte aus.

Tabelle 3: Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agiler Organisationsformen.

Dimensionen	Kriterien	Indikatoren
Prozess	Agiles Projektmanagement	- Kundenorientierung - Visualisierung der einzelnen Prozessschritte - Kurze Entscheidungswege - Entscheidungskompetenz im Projektteam - Selbstorganisierte Teamarbeit / arbeiten in crossfunktionalen Teams - Arbeiten mit Teil- bzw. Zwischenergebnissen - Arbeiten mit Verbesserungsschleifen
	Agile Werte und Haltung	- Veränderungsbereitschaft - Vertrauen in Mitarbeiter und Kollegen - Verantwortungsbewusster Umgang mit sensiblen Informationen - Wertschätzender Umgang - Selbstverantwortung und -reflexion - Zusammenarbeit im Team - Ständige Lernbereitschaft

Struktur	Aufbau- und Ablauforganisation	- Flache Hierarchien - Netzwerkartige Strukturen - Cross-funktionale Teams
	Räumliche Rahmenbedingungen	- Offene Flächen, die Kommunikation und Zusammenarbeit fördern
Strategie	Strategische Grundsatzentscheidung	Klare Kommunikation von - Zielen (Visionen) - Etappenschritte / Projekte - Erfolge
	Kundenorientierung	- Aktives einbinden der Kunden in den Entwicklungs- und Lösungsprozess - Verbesserung der Ergebnisse - Verbesserung der Kundenzufriedenheit
	Offene und transparente Organisationsstrukturen und Prozesse	Klare Regelungen von - Zuständigkeiten - Verantwortlichkeiten - Schnittstellen - Bereichsübergreifendem Handeln - Berichtswesen

4.8 Agiles Arbeiten ausgehend von Literatur

Um agil Arbeiten zu können, müssen sich Management- und Führungskultur, Personalmanagement und Organisationskultur verändern.

Management- und Führungskultur

Management und Führung

Management und Führung unterscheiden sich sehr, was Handel, Methoden und Verhalten angeht.¹³⁷ Management legt dabei den Schwerpunkt auf die Kontrolle der Gesamtheit der Mitarbeiter, Führung dagegen auf das Zulassen und Gestatten von Freiheit und Wahlmöglichkeiten für die Mitarbeiter, die aus jedem beliebigen Teil der Gesamtheit kommen können.¹³⁸ Somit erfüllen Management und Führung unterschiedliche Funktionen, die sich aber gegenseitig ergänzen sollten und die lebenswichtig sind für Organisationen, die sich in einer verändernden Umwelt befinden.¹³⁹ Management kann dabei dafür sorgen, dass die regulären Routineaufgaben durch die Mitarbeiter gut, verlässlich und effizient erledigt werden.¹⁴⁰ Führung hingegen kann agiles Handeln unterstützen, und dafür sorgen, dass die Mitarbeiter rasch innovativ werden und Hindernisse überwinden trotz verändernder Probleme und Chancen.

John Kotter hat in einem einfachen Diagramm die Zusammenhänge der komplexen Strukturen, Verhaltensweisen und Ereignisse zu Management und Führung in Beziehung zu einander gesetzt (siehe Abbildung 9). Gemäß dem Diagramm in Abbildung 9 befinden sich die meisten großen Organisationen unten rechts. Gutes Management ist für große Organisationen von herausragender Bedeutung – funktioniert aber nur gut, solange sich die Organisation in einer stabilen Umwelt befindet, in der sich wenig verändert.¹⁴¹ Verändert sich die Umwelt allerdings in hohem Tempo und bringt Störungen mit sich z.B. durch die Digitalisierung, benötigen die Organisationen Eigenschaften aus dem Quadranten oben links.¹⁴²

¹³⁷ Kotter und Rathgeber, S. 140 ff.

¹³⁸ Kotter und Rathgeber, S. 142.

¹³⁹ Kotter und Rathgeber, S. 142 f.

¹⁴⁰ Kotter und Rathgeber, S. 142.

¹⁴¹ Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

¹⁴² Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

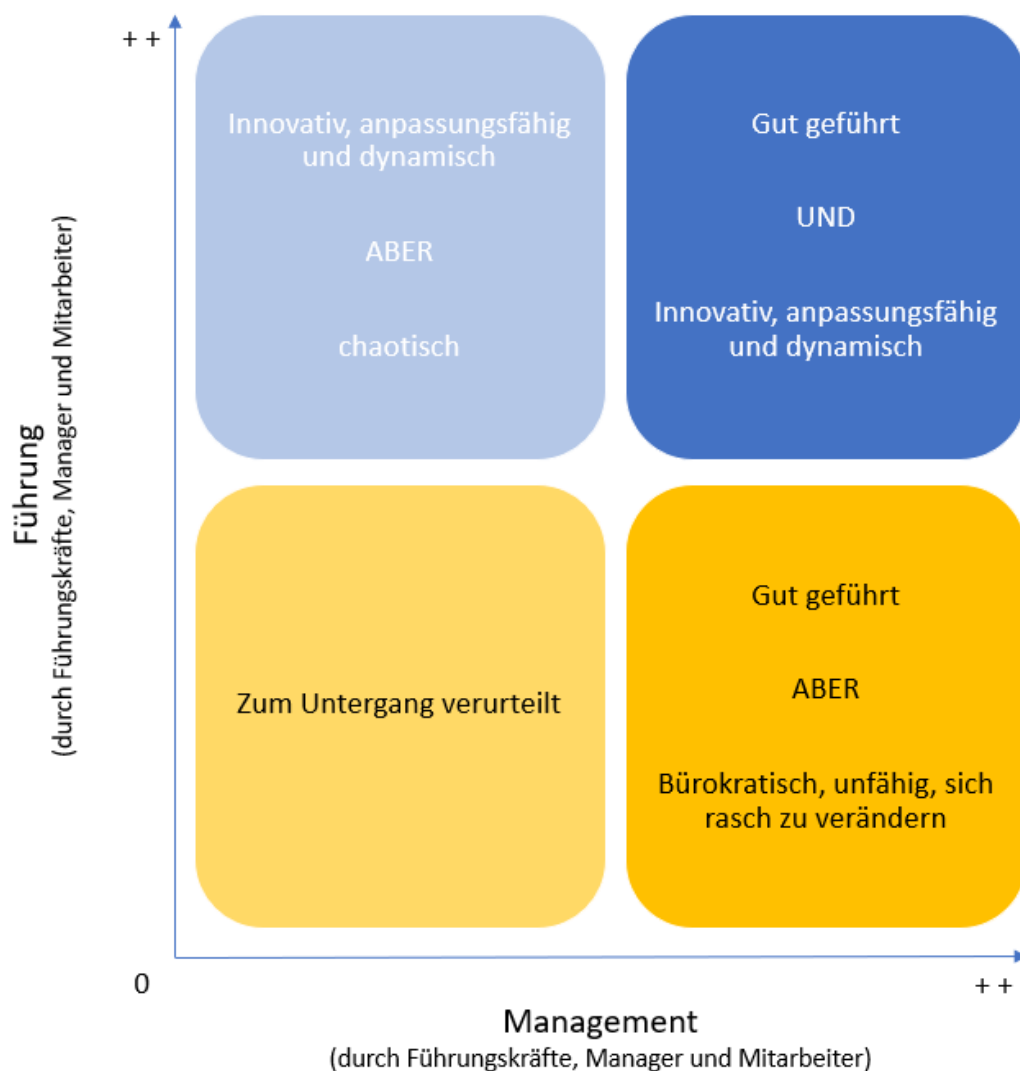


Abbildung 9: Diagramm zur Beziehung von Führung und Management (eigene Darstellung nach Kotter und Rathgeber 2017, S. 145).

Kleine Organisationen (Start-ups), die sich eine Marktlücke erschließen wollen, agieren im Quadranten oben links.¹⁴³ Hier gilt es für große Organisationen, wie wir sie in der öffentlichen Verwaltung finden, das richtige Maß an Management und Führung zu finden, bzw. dem Management Führung hinzuzugeben, um agil zu werden bzw. zu bleiben, dargestellt im Quadranten oben rechts.¹⁴⁴

Um agil arbeiten zu können, müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter also von starkem Hierarchie- und Bereichsdenken lösen und ihr Verständnis und Verhalten

¹⁴³ Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

¹⁴⁴ Kotter und Rathgeber, S. 143 ff.

über Zusammenarbeit und Führung verändern.¹⁴⁵ Nur dann ist eine ganzheitliche Veränderung der Organisation möglich.¹⁴⁶ Die Führungskräfte müssen dabei ein Vorbild sein, für ihre Mitarbeiter zum Coach werden und diese begleiten und befähigen.¹⁴⁷ Diese neue Führungskultur erfordert ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation – sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern.¹⁴⁸

Beispiel: Managementebenen bei Buurtzoog

Buurtzoog ist ein gemeinnütziges Unternehmen für ambulante Krankenpflege in den Niederlanden mit ca. 9.000 Mitarbeitern.

In der Organisationsform mit verteilter Autorität, arbeiten in der Firmenzentrale ca. 28 Mitarbeiter, die überwiegend mit Verwaltungsaufgaben betraut sind und unterstützende Funktion für die Teams haben. Über den Teams gibt es keine weitere Managementebene, allerdings haben je 40 bis 50 Teams regionale Berater, die sie bei der Lösung eines Problems ebenfalls unterstützen. Die Berater haben dabei nur unterstützende Funktion und sind nicht weisungsbefugt.

Quelle: Laloux 2017, S. 64.

Mitarbeiterbeteiligung

Der Mitarbeiterbeteiligung wird der höchste Einfluss auf die Innovationsfähigkeit in Organisationen zugeschrieben, d.h. wenn Organisationen neue Potenziale für Innovation und Agilität freisetzen wollen, muss v.a. bezüglich der Mitarbeiterbeteiligung ein Umdenken stattfinden.¹⁴⁹ Der verstärkte Wunsch nach Mitarbeiterbeteiligung hängt v.a. auch mit dem aktuellen Wertewandel zusammen. Mitarbeiter wollen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen – und dieser Sinn wird v.a. durch beteiligen, mitdenken und mitarbeiten erreicht – und nicht im „informiert“ werden bereits getroffener Entscheidungen und der Umsetzung neuer „top down“ Organisationsstrategien.¹⁵⁰ Mitarbeiterbeteiligung ist v.a. ein kommunikativer

¹⁴⁵ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 49.

¹⁴⁶ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 49.

¹⁴⁷ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 49.

¹⁴⁸ Häusling 2018, S. 77.

¹⁴⁹ Hackl und Baumann 2018, S. 17.

¹⁵⁰ Hackl und Baumann 2018, S. 18.

Prozess über alle Hierarchieebenen hinweg, der in der heutigen Zeit mit verschiedenen digitalen Anwendungen selbst in Organisationen mit großen Mitarbeiterzahlen gelingen kann.¹⁵¹

Mitarbeiterverantwortung

Die Mitarbeiter müssen lernen eigenverantwortlich zu arbeiten und die Führungskräfte müssen bereit sein, Verantwortung abzugeben und ihren Mitarbeitern die Freiheit geben, mit Mut und Neugier neue Dinge auszuprobieren und andere Wege zu gehen.¹⁵² Nur so kann eine Führungskultur basierend auf Verlässlichkeit, gegenseitigem Vertrauen sowie Ehrlichkeit geschaffen werden.¹⁵³

Beispiel: Selbstorganisierte Teams bei Buurtzoog

Buurtzoog ist ein gemeinnütziges Unternehmen für ambulante Krankenpflege in den Niederlanden mit ca. 9.000 Mitarbeitern.

Bei Buurtzoog arbeiten alle Pflegekräfte in selbstorganisierten Teams von zehn bis zwölf Pflegekräften, ohne Managerin oder Teamleiter, die Managementaufgaben wie z.B. die Urlaubsplanung und die Verantwortung für Neueinstellungen werden im Team aufgeteilt. Die Pflegekräfte werden als Fachkräfte geschätzt und können so die bestmögliche Pflege und Unterstützung für ihre Patienten sicherstellen. Die Pflegekräfte von Buurtzoog helfen ihren Patienten z.B. auch zuerst, ein aktives Netzwerk an Unterstützern aufzubauen, auf das diese zurückgreifen können, damit diese so unabhängig wie möglich werden. Dadurch benötigen die Pflegekräfte von Buurtzoog viel weniger Besuchszeit bei ihren Patienten, wie vom Arzt verschrieben. Durch diese Organisation arbeiten die Pflegekräfte bei Buurtzoog effektiver, bieten eine bessere Pflegeleistung für ihr Patienten an und bringen dem holländischen Sozialversicherungssystem noch Einsparungen in Millionenhöhe.

Quelle: Laloux 2017, S. 47 ff.

¹⁵¹ Hackl und Baumann 2018, S. 18.

¹⁵² Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48 f.

¹⁵³ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48 f.

Personalmanagement

Führungs- und Personalinstrumente

Dafür müssen die bisherigen Führungs- und Personalinstrumente neu gedacht werden und zur kurzfristigen Planung einer agilen Organisation passen.¹⁵⁴ Angesetzt werden kann hier beispielsweise bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen, Team-, Abteilungs- und Organisationszielen, Leistungsbeurteilungen durch das Team, alternativen Karrierewegen, Bonussystemen und der Mitarbeitermotivation.¹⁵⁵ In einer agilen Organisation sollten Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen deutlich öfter durchgeführt werden, damit sie in den agilen Kontext passen.¹⁵⁶ Leistungsbeurteilungen sollten deutlich häufiger, durch die Kollegen aus dem Team und auch im Sinn von konstruktiven Feedbackrunden durchgeführt werden.¹⁵⁷ Neben den klassischen Karrierewegen in einer Führungslaufbahn sollten alternative Karrierewege geschaffen werden, mit denen sich Mitarbeiter persönlich, fachlich und inhaltlich weiterentwickeln können – z.B. über gleichberechtigte Fachkarrieren (oder Projekt(leiter)karrieren).¹⁵⁸ Bonussysteme sollten die Teamleistung honorieren, und zwar nicht in auf monetärer Basis, sondern in Form von Anschaffungen, die die Teamentwicklung und -zusammenarbeit verbessern und unterstützen.¹⁵⁹ In Bezug auf Mitarbeitermotivation setzten agile Organisationen v.a. auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter, die durch die Möglichkeit der Mitarbeiter sich in die Weiterentwicklung der Organisation einzubringen, erhalten und gesteigert wird.¹⁶⁰ Außerdem werden die Mitarbeiter auch angehalten an ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten.¹⁶¹ In einer Organisationsform dieser Art ist dann auch agiles Arbeiten ohne Zielvorgaben möglich, denn wenn Mitarbeiter sich in ihrer Arbeit zum Ausdruck bringen können und den Sinn in ihrer Arbeit sehen, sind sie motiviert und engagiert bei der Verrichtung ihrer Arbeit.¹⁶²

¹⁵⁴ Fischer et al. 2017, "Wie Organisationen agil werden, S. 49; Häusling 2018, S. 84.

¹⁵⁵ Fischer et al. 2017, "So trägt HR zur Agilität bei", S. 45; Häusling 2018, S. 84.

¹⁵⁶ Häusling 2018, S. 85.

¹⁵⁷ Häusling 2018, S. 85.

¹⁵⁸ Fischer et al. 2017, "So trägt HR zur Agilität bei", S. 44 f.; Häusling 2018, S. 85.

¹⁵⁹ Häusling 2018, S. 86.

¹⁶⁰ Häusling 2018, S. 86.

¹⁶¹ Häusling 2018, S. 86.

¹⁶² Laloux 2017, S. 127.

Sie benötigen keine Zielvorgaben mehr zur Motivation. Wenn Mitarbeiter nicht motiviert bei der Arbeit sind, muss in diesen Fällen geklärt werden, warum ihnen die Inspiration und Motivation für die Arbeit fehlt – und nicht mit dem vorsetzten weiterer Ziele und Zielvorgaben reagiert werden.¹⁶³ Die Personalabteilung einer agilen Organisation muss selbst agile aufgestellt sein, um die agile Organisation grundlegenden mitgestalten zu können und mit den richtigen Führungs- und Personalinstrumenten, Karrierewegen, Zielvereinbarungs- , Anerkennungs- und Wertschätzungssystemen unterstützen zu können.¹⁶⁴

Beispiel: Stadt Kronberg im Taunus als Beispiel für alternative Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung

Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, hat die Stadt Kronberg mehrere Maßnahmen ergriffen, um für junge Fach- und Führungskräfte attraktiv zu sein. Die Stadt investiert intensiv und zielgerichtet in die Qualifikation der Mitarbeiter, sorgt für eine technisch hochwertige und zeitgemäße Arbeitsplatzausstattung und setzt Mitarbeiter flexibel und agil bereichsübergreifend in Projekten außerhalb ihrer Arbeitsgebiete ein. Dies sorgt für Abwechslung und kreative Ergebnisse, die für die Stadt insgesamt positiv sind. Außerdem gibt es noch ein Qualifizierungs- und Fortbildungsprogramme für junge Mitarbeiter unter 30, über das sich die Mitarbeiter mit Unterstützung der Stadt individuell Fort- und Weiterbilden können. Vor allem im Hinblick auf die Gehaltsstruktur im öffentlichen Dienst, die mit vielen Branchen nur schwer konkurrieren kann, können so reizvolle Alternativen geschaffen werden.

Quelle: Feldmann 2017, S. 28-29.

Organisationskultur

Dynamische und flexible Organisationsentwicklung

Die Organisationskultur durchzieht die gesamte Organisation und beeinflusst diese in allen Bereichen maßgeblich.¹⁶⁵ Daher ist es wirkungsvoller, eine Organisationskultur zu schaffen, die dynamisch und flexibel auf die komplexen

¹⁶³ Laloux 2017, S. 127.

¹⁶⁴ Häusling 2018, S. 88.

¹⁶⁵ Laloux 2017, S. 119.

Anforderungen der Umwelt reagieren kann.¹⁶⁶ So kann in einer Organisationskultur der Selbstführung jeder Mitarbeiter den Veränderungsbedarf erfassen und auf die Notwendigkeit einer Veränderung hinweisen.¹⁶⁷ Dadurch kann sich auch das Changemanagement in Organisationen verändern.¹⁶⁸ In den zwölf von Frederic Laloux untersuchten Organisationen gibt es kein Changemanagement.¹⁶⁹ Die Veränderungen werden natürlich und kontinuierlich umgesetzt, weil es sich bei diesen Organisationen um flexible, lebendige Systeme handelt, die sich an die veränderten Umweltbedingungen anpassen.¹⁷⁰ Die Mitarbeiter haben die Freiheit, auf das zu reagieren, was ihrer Ansicht nach gebraucht wird und werden darin durch die agile Organisationskultur entsprechend unterstützt.¹⁷¹

Beispiel: Umsetzung von Präventionsmaßnahmen bei Buurtzoog

Ein Team bei Buurtzoog dachte darüber nach, wie sich das Sturzrisiko für alte Menschen minimieren lässt. Dafür entwickelte das Team eine Zusammenarbeit mit einem lokalen Physiotherapeuten und Ergotherapeuten, organisierte Abendvorträge und beriet seine Klienten zu Hause zur Sturzprävention. Sie waren sehr zufrieden mit ihrem Programm und haben es daher für eine Einführung im gesamten Unternehmen vorgeschlagen. Wie sinnvoll diese Präventionsmaßnahmen sind, muss die Organisation selbst entscheiden. Dafür wurde das Präventionsprogramm vom Team über das interne soziale Netzwerk kommuniziert und vorgestellt. Viele Teams bei Buurtzoog hielten die Idee für brilliant und übernahmen daraufhin das Präventionsprogramm. Es dauert nicht lange, bis die Hälfte der Teams das Präventionsprogramm ebenfalls anbot.

Quelle: Laloux 2017, S. 121 f.

¹⁶⁶ Laloux 2017, S. 119.

¹⁶⁷ Laloux 2017, S. 119.

¹⁶⁸ Laloux 2017, S. 128 f.

¹⁶⁹ Laloux 2017, S. 128 f.

¹⁷⁰ Laloux 2017, S. 128 f.

¹⁷¹ Laloux 2017, S. 128 f.

Kommunikations- und Feedbackstrukturen

Die Kommunikations- und Feedbackstrukturen stellen einen bedeutenden Aspekt der agilen Organisationkultur dar.¹⁷² Agile Organisationen müssen eine ausgeprägte, hierarchieübergreifende Kommunikations- und Feedbackstruktur aufrechterhalten, die einen offenen, freundlichen, respektvollen und wertschätzenden Umgang der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander, sowie eine Kommunikation auf Augenhöhe, unterstützt und fördert.¹⁷³ Informationen und Wissen müssen hierarchiebergreifend geteilt werden, sowohl für die direkte Zusammenarbeit als auch für die virtuelle Zusammenarbeit der Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams.¹⁷⁴

Vertrauen

Damit verbunden sein muss auch das entsprechende Vertrauen. Im Sinn der gelebten Offenheit und Transparenz muss darauf vertraut werden können, dass die vorhandenen Informationen und das vorhandene Wissen geteilt und verbreitet werden und damit sorgfältig und vertrauenswürdig umgegangen wird.¹⁷⁵ In einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre müssen sich Mitarbeiter und Führungskräfte gegenseitig vertrauen können.¹⁷⁶

Prinzipien

Ein großes Problem der Verwaltung sind die vielen Normen und Regeln.¹⁷⁷ Dadurch wird die öffentliche Verwaltung unbeweglich und verhindert damit auch die Verantwortungsübernahme und das Selbstdenken.¹⁷⁸ Deshalb führt der Weg zu einer agilen Verwaltung mit einer agilen Haltung über die Formulierung von Prinzipien.¹⁷⁹

Aufbauend auf der oben beschriebenen Vertrauenskultur verzichten agile Organisationen deshalb weitgehend auf Regeln und arbeiten mit vereinbarten

¹⁷² Häusling 2018, S. 90.

¹⁷³ Fischer et al. 2017, „Wie Organisationen agil werden“, S. 48; Häusling 2018, S. 90.

¹⁷⁴ Häusling 2018, S. 90.

¹⁷⁵ Häusling 2018, S. 90.

¹⁷⁶ Häusling 2018, S. 90.

¹⁷⁷ Hofert 2018, S. 40.

¹⁷⁸ Hofert 2018, S. 40.

¹⁷⁹ Hofert 2018, S. 40.

Prinzipien.¹⁸⁰ Die vereinbarten Prinzipien sind dabei handlungsleitend, weisen einen universell gültigen Charakter auf und bieten den Mitarbeitern der Organisation so mehr Freiraum und gewährleisten gleichzeitig eine funktionierende Zusammenarbeit.¹⁸¹ Und fördert so die Verantwortungsübernahme der einzelnen Mitarbeiter.¹⁸² Beispielsweise „wir handeln wirtschaftlich“ oder „wir beziehen Bürger in unsere Lösungsfindung mit ein“.¹⁸³

Fehlerkultur

Verbunden damit ist auch eine Fehlerkultur, die Fehler zulässt und einen differenzierten und konstruktiven Umgang damit fördert.¹⁸⁴ Beim Arbeiten mit Zwischenergebnissen sind Fehler weniger gravierend.¹⁸⁵ Fehler können so als Möglichkeit zur Lernerfahrung verstanden werden.¹⁸⁶ Die Organisation räumt den Mitarbeitern damit die Freiheit ein, zu scheitern, und daraus einen größtmöglichen Lerneffekt zu ziehen.¹⁸⁷

Ganzheit am Arbeitsplatz

Die meisten kommen mit ihrem professionellen Arbeits-Ich zur Arbeit. Wie könnte eine Organisation es aber ermöglichen, dass jeder mit seinem ganzen Selbst zur Arbeit kommen kann? Durch eine Anpassung der Organisationskultur, der Prozesse und Abläufe.¹⁸⁸ Die Organisationskultur in vielen Organisationen und Unternehmen geht davon aus, dass die Arbeit die wichtigste Verpflichtung im Leben der Mitarbeiter ist.¹⁸⁹ Wenn jedoch die Mitarbeiter als Ganzes gesehen werden, mit allen Facetten ihres Lebens, kann von allen Mitarbeitern die einfache Wahrheit akzeptiert werden, dass jeder Mitarbeiter viele Verpflichtungen in seinem Leben hat, die er entsprechend würdigen möchte.¹⁹⁰ In einer Organisationskultur

¹⁸⁰ Häusling 2018, S. 91.

¹⁸¹ Häusling 2018, S. 91.

¹⁸² Hofert 2018, S. 40.

¹⁸³ Hofert 2018, S. 40.

¹⁸⁴ Häusling 2018, S. 91 f.

¹⁸⁵ Bartonitz et al. 2018, S. 20.

¹⁸⁶ Häusling 2018, S. 92.

¹⁸⁷ Häusling 2018, S. 92.

¹⁸⁸ Laloux 201, S. 81 ff.

¹⁸⁹ Laloux 2017, S. 106.

¹⁹⁰ Laloux 2017, S. 106.

der Selbstführung und -verantwortung, kann so beispielsweise auch die nötige Flexibilität gewonnen werden, Arbeitszeiten oder Schichten innerhalb des Teams zu tauschen.¹⁹¹ Dabei wird allerdings erwartet, dass die Mitarbeiter miteinander eine Lösung finden, die für alle akzeptabel ist und die den eigenen Verpflichtungen gerecht wird. So kann eine Organisationskultur der Flexibilität und gegenseitigen Unterstützung geschaffen werden.¹⁹²

4.9 Einschätzung und Ergänzung agilen Arbeitens durch die Experten

In der Einschätzung und Ergänzung der Experten gehen die verschiedenen Kriterien in ihrer praktischen Umsetzung oft fließend ineinander über. Deshalb kommt es bei der Einschätzung und Ergänzung durch die Experten zum Teil zu Dopplungen bzw. zu fließenden Übergängen von einem Kriterium zum anderen.

Management- und Führungskultur

Management

Der Punkt Management kam in den Experteninterviews nicht zur Sprache.

Führung

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass der Bereich Führung nicht aktiv angegangen wird. Die Experten streben hier eher eine wechselseitige Entwicklung der Führung zu den Projekten, Erfolgen und Erfahrungswerten an. Die Führung bzw. Führungskultur sollte auf dem Weg aber nicht vernachlässigt werden. Den Experten ist auch bewusst, dass mit mehr Mitarbeiterverantwortung auch ein Wandel der Führungskultur einhergeht. Die Führungskräfte müssen bereit sein, Verantwortung abzugeben und die Mitarbeiter müssen bereit sein mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Führungskräfte sind immer mehr als Begleiter und Coach gefordert. Alle Experten sind sich einig, dass sich die Führungskultur dahingehend ändern darf und sollte, nicht nur bedingt durch agile Arbeitsweisen, sondern auch durch die Digitalisierung. Aber nur drei der Experten gaben an, dass sich die Führungskultur bei ihnen spürbar geändert hat. Zwei der Experten gaben

¹⁹¹ Laloux 2017, S. 106.

¹⁹² Laloux 2017, S. 106.

an, dass eine Entwicklung der Führungskultur bisher nicht direkt forciert wurde, dies aber für die Zukunft geplant ist, zum Beispiel im Rahmen eines speziellen Projekts für Führungskräfte.

Der Experte des Forums hat berichtet, dass sich die Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung noch ändern darf. Führungskräften fällt es hier oft schwer, Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben. Er erlebt es zum Teil, dass sich die Amtsleiter selbst in die Projektteams setzten, weil sie die Verantwortung und Entscheidungskompetenz nicht an die Mitarbeiter abgeben wollen.

Mitarbeiterbeteiligung

Alle Experten haben angegeben, dass sie in ihrer Verwaltung im Zuge der agilen Arbeitsweise auf mehr Mitarbeiterbeteiligung und Mitarbeiterverantwortung setzten. Zwei Experten gaben diesbezüglich an, die Mitarbeiter bei der Zielfindung stärker zu beteiligen und in der Umsetzung und Aufgabenerfüllung mehr Mitarbeiterverantwortung zu fordern.

Ein Experte hat deutlich gemacht, dass Mitarbeiterbeteiligung bei ihnen in der Verwaltung eine große Rolle für das Changemanagement spielt. Für die Akzeptanz von Veränderungen wird die Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen eines guten Changemanagements als Erfolgsfaktor für agile Projekte geschätzt. Außerdem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Ideen für Projekte einzubringen. In einer der anderen Verwaltungen ist die Mitarbeiterbeteiligung ein zentraler Aspekt der Strategie und der Kundenorientierung der Prozesse, zusammen mit einer stärkeren Beteiligung der Bürger und Gesellschaften. Die Mitarbeiter werden beispielsweise in Workshops zur Strategieausarbeitung bzw. Ausarbeitung der Leitvisionen beteiligt. Im Innovationslabor gibt es eine sehr hohe Mitarbeiterbeteiligung über die Zusammenarbeit mit der Bürgerschaft und die eigene Projektverantwortung bzw. Projektbetreuung.

Mitarbeiterverantwortung

Der Experte des Forums hat angegeben, dass agiles Arbeiten nur mit mehr Mitarbeiterverantwortung funktionieren kann, wenn die Entscheidungskompetenz, Probleme abschließend zu bearbeiten, auch in den Projektteams liegt. Das haben

die befragten Verwaltungen auch erkannt. Mehr Mitarbeiterverantwortung ergibt sich laut den Experten durch selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Arbeiten im Arbeitsprozess. Die „Befähigung der Mitarbeiter mitzudenken, mit zu handeln und aktiv Entscheidungen mit zu gestalten“ sollte dabei im Vordergrund stehen. Diese neue Art zu arbeiten führt laut den Experten zu positiven Effekten. Die Mitarbeiter sind dadurch motivierter und die neue Art des Arbeitens erweitert die Köpfe, führt zu anderen Arbeitsergebnissen und neuen Ideen. Damit wird die Verwaltung insgesamt flexibler und schneller, frühzeitiges reagieren wird möglich, dadurch dass mehr Informationen verfügbar sind. Ein Experte hat davon berichtet, dass durch die positiven Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen diese niederschwellig in der gesamten Verwaltung erprobt und eingeführt werden.

Drei der befragten Experten setzten zur Unterstützung auf agile Arbeitsmethoden wie beispielsweise ein Kanban-Board oder ein Backlog, der Experte des Forums befürwortet den Einsatz von agilen Arbeitsmethoden, zwei Experten nutzen agile Arbeitsmethoden in diesem Zusammenhang eher weniger.

Personalmanagement

Führungs- und Personalinstrumente

Die interviewten Experten sehen im Bereich der Führungs- und Personalinstrumente vor allem Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Informationsmaßnahmen und -instrumente für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte. Keine der fünf interviewten Kommunalverwaltung hat bisher neue Führungs- und Personalinstrumente im Sinne von Team-, Abteilungs- und Organisationsziele, Leistungsbeurteilungen durch das Team oder alternative Karrierewege geschaffen. Ein Experte sieht in alternativen Karrierewegen aber großes Potenzial um die Methodenkompetenz zu stärken und für die Mitarbeiter Entwicklungsperspektiven zu schaffen und so Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Eine Behörde hat auf andere Instrumente der Personalgewinnung und -entwicklung gesetzt um v.a. Quereinsteigern für die Verwaltung zu gewinnen. Um diese Quereinsteiger fit für die Verwaltung zu machen, wurden Einarbeitungskonzepte und Schulungskonzepte speziell für Quereinsteiger eingesetzt. Drei der fünf

Behörden haben angegeben, weitere Maßnahmen in dem Bereich für die Zukunft zu planen.

Im Bereich der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen haben die befragten Verwaltungen bisher Seminare zu agilen Arbeitsweisen und agilen Haltungen angeboten. Außerdem wird das Thema regelmäßig in Konferenzen und Informationsveranstaltungen eingebracht und Führungskräfte und Mitarbeiter lernen bei der täglichen Arbeit immer weiter dazu. Bei drei der fünf Kommunalverwaltungen sind weitere Maßnahmen wie eine Führungsklausur, Artikel in der Mitarbeiterzeitung, Informationsveranstaltungen, ein internes Netzwerk zur Sammlung von Ideen und Anregungen sowie zum Erfahrungsaustausch, Workshops zum agilen Arbeiten, Think Tank / Innovationslabor in der Verwaltung wo Ideen aufgegriffen und umgesetzt werden können, geplant.

Organisationskultur

Dynamische und flexible Organisationsentwicklung

An einer dynamischen und flexiblen Organisationsentwicklung arbeiten die befragten Experten noch. In einigen Verwaltung gibt es über die Mitarbeiterbeteiligung bereits gute Ansätze in diese Richtung. Beispielsweise gibt es in einer Verwaltung für Mitarbeiter die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen, die nach entsprechender Prüfung auch als Projektideen aufgenommen werden können.

Kommunikations- und Feedbackstrukturen

In der Schaffung von durchgängigen Kommunikations- und Feedbackstrukturen hinken die befragten Kommunalverwaltungen noch hinterher. Nur eine der befragten Verwaltungen hat moderne und stark ausgebaute Kommunikationsstrukturen in Form eines digitalen internen Mitarbeiterportals mit digitalen Projekt- und Teamräumen für ortsunabhängiges, kollaboratives Arbeiten. Die Plattform hat eine zusätzliche Ebene als digitales Berichtswesen für die Führungsebene, um wichtige Ereignisse und wesentliche Entscheidungen zu übermitteln. Ergänzt wird die Kommunikation über die Plattform durch

regelmäßige Netzwerktreffen zum Erfahrungsaustausch. Für die Mitarbeiter und Bürger gibt es ein umfangreiches Informationsmanagement. Die Mitarbeiter werden über das Intranet, Hausmessen und Personalversammlungen informiert, die Bürger beispielsweise über Social-Media-Kanäle und einen Tag der offenen Tür im Rathaus. Eine regelmäßige Information der beteiligten Gremien erfolgt ebenfalls. Die anderen Kommunalverwaltungen setzten hier hauptsächlich auf die klassischen Kommunikationswege im persönlichen Kontakt (Jour Fixe), per Telefon, per E-Mail oder Behelfslösungen von Cloud-Diensten. Eine Verwaltung setzt dabei sehr stark auf die Verwendung agiler Arbeitsmethoden wie beispielsweise das Kanban-Board.

Aber, auf die Information der Mitarbeiter und Führungskräfte über die agilen Projekte, deren Ziele und Erfolge sowie Beteiligungsmöglichkeiten, legen alle Verwaltungen viel wert, auch wenn sie diesen Punkt eher in den Bereich Personalmanagement verorten (siehe oben Personalmanagement, Führungs- und Personalinstrumente).

Vertrauen und Prinzipien

Die Vertrauenskultur in der Organisation und die Entwicklung von Prinzipien kam in den Experteninterviews nicht zur Sprache.

Fehlerkultur

Das sich die Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung ändern darf, sehen auch die Experten. Vier der Experten aus der Kommunalverwaltung haben angegeben, dass sich durch das Arbeiten mit Zwischenergebnissen und die Arbeitseinstellung zum Ausprobieren und experimentieren eine andere Fehlerkultur entwickelt bzw. entwickelt hat. Fehler sollen dabei als Chance zum Lernen begriffen werden, um aktiv aus ihnen zu lernen und offen damit umzugehen. Aus der fünften Verwaltung konnten noch keine Erfahrungswerte zur Fehlerkultur mitgeteilt werden. Der Experte des Forums hat als Tipp für andere Behörden formuliert: „Möglichst viele Fehler machen. Durch Fehler wird man besser.“

Ganzheit am Arbeitsplatz

Ein Experte hat angegeben, dass dies in ihrer Verwaltung durch mobiles Arbeiten und Arbeiten im Home-Office unterstützt wird. Dort werden immer mehr Mitarbeiter mit Laptop, Tablet und Smartphone ausgestattet, um ihren Arbeitsalltag flexibler gestalten zu können und so Privatleben und Arbeitsalltag besser in Einklang bringen zu können. Der Experte hat allerdings auch darauf hingewiesen, dass flexible Arbeitszeiten in Bereichen mit viel Kundenkontakt schwierig sind. Im Innovationslabor besteht eher die Problematik, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen und die einzelnen Mitarbeiter hier darauf achten müssen, eine klare Abgrenzung zu schaffen, um einer Dauerbelastung am Arbeitsplatz entgegen zu wirken.

4.10 Kriterienraster für agiles Arbeiten ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen

Agiles Arbeiten zeichnet sich somit, ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen, durch die in Tabelle 4 aufgeführten zentrale Aspekte aus.

Tabelle 4: Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agilen Arbeitens.

Dimension	Kriterium	Indikatoren
Management- und Führungskultur	Management	- Kontrolle der Gesamtheit der Mitarbeiter
	Führung	- Zulassen und gestatten von Freiheit und Wahlmöglichkeiten
	Mitarbeiterverantwortung	- Selbstverantwortung - Selbstorganisation
	Mitarbeiterbeteiligung	- Beteiligen - Mitdenken - Mitarbeiten
Personalmanagement	Führungs- und Personalinstrumente	- Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen (in kurzen Abständen)

		- Team-, Abteilungs- und Organisationsziele - Leistungsbeurteilungen durch das Team - alternativen Karrierewege - Bonussysteme - Mitarbeitermotivation - Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen - Informationsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter
Organisations-kultur	Dynamische und flexible Organisationsentwicklung	Jeder Mitarbeiter hat entsprechenden Einfluss, auf die Notwendigkeit von Veränderungen hinzuweisen und kann so die Organisation dynamisch und flexibel weiterentwickeln
	Kommunikations- und Feedbackstrukturen	- Informationen und Wissen hierarchieübergreifend teilen - Kommunikation auf Augenhöhe - Offener, freundlicher, respektvoller, wertschätzender Umgang
	Vertrauen	- Teilen und verbreiten von vorhandenem Wissen - Sorgfältiger und vertrauenswürdiger Umgang mit Wissen
	Prinzipien	- Handlungsleitend - Universell gültiger Charakter
	Fehlerkultur	- Konstruktiver Umgang mit Fehlern

		- Fehler als Möglichkeit zur Lernerfahrung
	Ganzheit am Arbeitsplatz	Verpflichtungen aus Privat- und Arbeitsleben werden akzeptiert und können in Einklang gebracht werden

5. Übertragbarkeit in die Öffentliche Verwaltung ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen

Der Großteil der Entwicklungen Rund um Agilität und agile Arbeitsweisen spielen sich in der Privatwirtschaft ab. Im folgenden Kapitel soll aufgezeigt werden, wie sich diese Entwicklungen auf die öffentliche Verwaltung übertragen lassen und welche Möglichkeiten und Grenzen sich dabei aus der besonderen Stellung der öffentlichen Verwaltung ergeben. Dies wird ergänzt durch die Erfahrungen der Experten.

5.1 Zusammenhang zwischen den Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung und den erarbeiteten Kriterienrastern

Wie bereits in Kapitel 3 aufgezeigt, lässt sich die öffentliche Verwaltung in verschiedene Ebenen, Prozesse und Aufgabenbereiche unterteilen. Die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung ergibt sich dabei aus ihren Aufgabenbereichen. Für die Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und agiler Arbeit in die öffentliche Verwaltung haben Literatur und Expertenmeinungen gezeigt, dass dies unabhängig von den verschiedenen Ebenen gesehen werden kann und es hier vor allem auf die verschiedenen Prozesse und Aufgabenbereiche ankommt. Daher werden vordergründig die verschiedenen Prozesse und Aufgabenbereiche betrachtet.

Bezogen auf die Prozess-Dimension lassen sich die Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung dabei in stark und schwach strukturierte Prozesse unterteilen. Ansatzpunkt für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten sind dabei vor allem die schwach strukturierten Prozesse und somit hauptsächlich Aufgaben mit Projektcharakter bzw. Projekte, die keinem einheitlichen Arbeitsschema folgen.

Bezogen auf die verschiedenen Aufgabenbereiche sind vor allem kundenorientierten Aufgaben bzw. Dienstleistungen für Bürger für einen agilen Ansatz prädestiniert. Denn ein zentraler Aspekt agiler Arbeitsweisen ist die Kundenorientierung, die von allen Experten auch in diesem Zusammenhang in den Vordergrund gestellt wurde.

Die oben ausgearbeiteten Dimensionen, Kriterien und Indikatoren lassen sich im Prinzip, auch nach Aussage der Experten, uneingeschränkt in die öffentliche Verwaltung übertragen. Für die öffentliche Verwaltung gilt es dabei, wie auch für die Organisationen der Privatwirtschaft, den passenden Grad an Agilität für sich zu finden. Das heißt, in jeder Verwaltung ergeben sich folgende Möglichkeiten und Grenzen für die Anwendung und den Einsatz von agilen Organisationsformen und Arbeitsweisen in unterschiedlicher Ausprägung. Und dies in allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung in sinnvoller Abhängigkeit von Prozessen und Aufgabenbereichen.

5.2 Möglichkeiten für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung

Das Kapitel Möglichkeiten fasst die Möglichkeiten der Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung nochmals in Kürze zusammen. Die Kapitel mit den Einschätzungen und Ergänzungen der Experten zu den einzelnen Dimensionen, Kriterien und Indikatoren in den vorherigen Kapiteln gewähren aber bereits einen detaillierten Einblick in die Möglichkeiten zum Einsatz agiler Organisationsformen und Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung. Die benannten Möglichkeiten sind dabei nicht abschließend. Je nach individuellen Gegebenheiten können sich noch weitere Möglichkeiten ergeben.

Initiative zur agilen Arbeitsweise bzw. agilen Verwaltung

Agilität muss zunächst über die Hierarchie angestoßen werden, und die Geschäftsführung muss ihrem Vorhaben, trotz aller Widrigkeiten und Fehler, treu bleiben und am Veränderungsprozess festhalten, ansonsten wird dieser scheitern.¹⁹³ Dieser Aussage aus der Literatur haben sich alle Experten durch ihre

¹⁹³ Fischer et al. 2017, "So trägt HR zur Agilität bei", S. 47.

Erfahrungsberichte angeschlossen. Die Initiative zu einer agilen Arbeitsweise in der Verwaltung ging immer von der Hausspitze aus (Oberbürgermeister/Landrat), unterstützt durch die Kommunalpolitik bzw. Kreispolitik und einzelne Führungskräfte.

Übertragbarkeit in alle Ebenen und Bereiche

Alle Experten haben übereinstimmend ausgesagt, dass sie der Meinung sind, dass sich Agilität in allen Ebenen und Bereichen der öffentlichen Verwaltung integrieren lässt. Ein Experte hat angemerkt, dass es auf Landes- und Bundesebenen gegebenenfalls in Abhängigkeit von Aufgaben und Aufgabenschwerpunkten stärkere Einschränkungen durch gesetzliche Vorgaben oder politische Vorgaben geben könnte.

Übertragbarkeit in Abhängigkeit von Prozessen und Aufgabenbereichen

Wie oben bereits erwähnt, ist Agilität kein Allheilmittel und kann nicht in allen Arbeitsbereichen gleichermaßen eingesetzt werden. Vielmehr ist hier die Frage: was braucht eine Verwaltung oder eine Verwaltungseinheit, um schneller und flexibler auf Anliegen reagieren zu können und wie kann dies erreicht werden? Erreicht werden kann dies je nach Individuellen Gegebenheiten in der jeweiligen Verwaltung auf sehr unterschiedliche Art und Weise.

In der Verwaltung gibt es ca. 50-80% stark strukturierte Prozesse wie Routineaufgaben und ca. 20-50% schwach strukturierte Aufgaben wie Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter.¹⁹⁴ Ansatzpunkt für die Einführung von agilen Arbeitsweisen und -methoden sind schwach strukturierte Aufgaben wie Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter. Diese bieten den optimalen Ansatz für agile Arbeitsweisen und -methoden. Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter laufen dabei außerhalb des normalen Tagesgeschäfts und werden meist in hierarchieübergreifenden Teams organisiert und bearbeitet.¹⁹⁵ Hier können dann agile Arbeitsmethoden sinnvoll zum Einsatz kommen und so zu einer erfolgreichen Projektumsetzung beitragen.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Hofert 2018, S. 39; Bartonitz et al. 2018, S. 30 f.

¹⁹⁵ Hofert 2018, S. 39 f.

¹⁹⁶ Hofert 2018, S. 39 f.

Zitat: Die Einführung von agilem Projektmanagement

„Die Einführung von agilem Projektmanagement ist somit nicht das Ende einer Entwicklung in der Verwaltung, sondern der Start hin zu einer „Agilen öffentlichen Verwaltung“. Es gibt jedoch noch wichtige Fragen der Verwaltung, die erst noch durch die operative Praxis beantwortet werden müssen. Am Ende hat Erfolg immer etwas mit Mut zu tun.“

Quelle: Nitschke 2018, S. 24.

Ein agiles Projektmanagement wurde nicht für die Verwaltung konzipiert, bietet aber auch der Verwaltung zahlreiche Möglichkeiten.¹⁹⁷ Die offenen Fragen, die sich damit ergeben, können aber nur im praktischen Einsatz geklärt werden. Die passenden agilen Arbeitsweisen und -methoden können beispielsweise in einem Pilotprojekt erprobt werden. Dieses Vorgehen empfiehlt beispielsweise auch Boris Gloger in seinem Artikel „So wird Verwaltung agil“.

Das Pilotprojekt sollte sich dabei am besten auf einen Prozess konzentrieren, der reformiert werden soll.¹⁹⁸ Im Pilotprojekt lassen sich erste Erfahrung mit agilen Arbeitsweisen und -methoden machen. Das Tagesgeschäft sollte dabei parallel weiterlaufen.¹⁹⁹ Wenn das Pilotprojekt erfolgreich verlief, lässt sich diese Methode nach und nach in die ganze Verwaltung übernehmen.²⁰⁰ Projekte können mit der Zeit auch anspruchsvoller werden, denn im Zuge der Digitalisierung muss auch die öffentliche Verwaltung in effizienteren Prozessen arbeiten – und hier bietet die Digitalisierung alle Möglichkeiten.²⁰¹

Dabei muss immer beachtet werden, dass Agilität kein Prozess ist, den man einführen kann, sondern eine agile Haltung, die sich in der Organisation etablieren muss. Ein Experte hat davon berichtet, dass die Mitarbeiter aufgrund der positiven Erfahrungen die agilen Arbeitsweisen und -methoden aus den Projekten in die gesamte Verwaltung tragen.

Diesem Ansatz schließen sich die Experten an. Die Experten raten überwiegend zu einer langfristig angelegten Strategie für die Organisation, aber so bald wie

¹⁹⁷ Nitschke 2018, S. 27.

¹⁹⁸ Gloger 2017, S. 32.

¹⁹⁹ Gloger 2017, S. 32.

²⁰⁰ Gloger 2017, S. 32.

²⁰¹ Gloger 2017, S. 32.

möglich in kleinen Schritten und in kleinen Projekten loszulegen und auszuprobieren und aus eigenen Erfahrungen zu lernen. Denn die Experten haben die Erfahrung gemacht, dass eigene Erfahrungen das Thema unheimlich befördern (siehe Kapitel 5.8). Diesen Ansatz greift auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit seinem Projekt der „Experimentierräume“ auf (siehe Kapitel 5.4). Ergänzend dazu bieten kundenorientierte Aufgaben bzw. Dienstleistungen für Bürger einen weiteren guten Ansatz für agile Arbeitsweisen und -methoden. Ein zentraler Aspekt agiler Arbeitsweisen ist die Kundenorientierung, die von allen Experten auch in diesem Zusammenhang in den Vordergrund gestellt wurde. Ein Experte hat z.B. von einem erfolgreichen Workshop mit der Design Thinking Methode zur Neugestaltung des Bürgerservice berichtet.

Übertragbarkeit bezogen auf die Organisationsstruktur

Bezogen auf die Struktur-Dimension gibt es verschiedene Möglichkeiten um eine agile Organisationsstruktur zu erreichen. Zum einen besteht die Möglichkeit Hierarchieebenen abzubauen und daraus eine Netzwerk-Struktur für die gesamte Organisation zu entwickeln. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die Hierarchie-Struktur mit einer Netzwerk-Struktur zu ergänzen und so eine Doppelstruktur zu schaffen, die Stabilität und Flexibilität vereint. Eine Ergänzung der bestehenden Struktur durch ein Innovationslabor, also eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung der Verwaltung, wäre dabei eine weitere Möglichkeit. Die Möglichkeiten dafür sind in jeder Verwaltung gegeben. Auch dafür gilt wieder, dass jede Organisation die für sie passende Konstellation der Organisationsstruktur zwischen klassischer Aufbauorganisation und agiler Netzwerkorganisation oder Ergänzung durch ein Innovationslabor finden muss (siehe Abbildung 4).

5.3 Grenzen für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung

Im Bereich der Grenzen für die Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und Arbeitsweisen haben sich basierend aus Literatur und Expertenmeinungen verschiedene Grenzen für die Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und agiler Arbeit in die öffentliche Verwaltung ergeben. Die Grenzen finden sich in den rechtlichen Vorgaben, finanzielle sowie personelle Ressourcen, politisch-

strategische Vorgaben sowie den verschiedenen Prozessen und Aufgabenbereichen in der öffentlichen Verwaltung. Nicht unterschätzt werden dürfen dabei auch lange gelebte Denk- und Verhaltensmuster. Die benannten Grenzen sind dabei nicht abschließend (siehe Abbildung 10). Je nach individuellen Gegebenheiten können sich noch weitere Grenzen ergeben.



Abbildung 10: Grenzen für die Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und agilen Arbeitens in die öffentliche Verwaltung (eigene Darstellung).

Besonderheiten in der öffentlichen Verwaltung

Anders als Organisationen der freien Wirtschaft, ist die öffentliche Verwaltung nicht dem freien Wettbewerb ausgesetzt.²⁰² In Verbindung mit einer generell trägen Veränderungsbereitschaft und dem Festhalten an bestehenden Strukturen sowie der noch teilweise zurückgebliebenen Gesetzeslage, sind dies die größten Grenzen bei der Umsetzung und im Wandel zu mehr Digitalisierung und Agilität.²⁰³ Die öffentliche Verwaltung benötigt eine gewisse Stabilität um ihre Arbeit für die Gesellschaft aufrecht zu erhalten, Reisepässe, Geburtsurkunden und Kfz-Zulassungen müssen fristgerecht erstellt werden.²⁰⁴ Andererseits wird aber trotzdem

²⁰² Räckers 2017, S. 23.

²⁰³ Räckers 2017, S. 23.

²⁰⁴ Gloger 2017, S. 31.

eine Wandlungs- und Veränderungsfähigkeit benötigt, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. Strukturelle Veränderungen sollten daher sensibel und gut geplant angegangen werden.²⁰⁵ Den Experten ist dies bewusst, dass die Voraussetzungen in der öffentlichen Verwaltung andere sind wie beispielsweise in der Privatwirtschaft und sie haben im Interview auch alle auf diese Besonderheit hingewiesen.

Rechtliche Vorgaben

„Die Verwaltung ist an Gesetz und Recht gebunden (Art. 20 Abs. 3 GG). Gesetzesvorrang und Gesetzesvorbehalt sichern auf diese Weise die demokratische Legitimation und die rechtstaatliche Vorhersehbarkeit ihres Handelns. Das Gesetz beruht auf Erfahrungen der Vergangenheit und Bewertungen aus der Gegenwart sowie Prognosen und Absichten für die Zukunft und entwickelt daraus Ordnungsmuster und Handlungsgebote für die Zukunft.“²⁰⁶

Rechtssicherheit und Verbindlichkeit müssen in der öffentlichen Verwaltung trotz aller Agilität gewährleistet sein.²⁰⁷ Hermann Hill hat in seinem Artikel „Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat“ verschiedene Flexibilisierungsansätze im geltenden Recht dargestellt. Er vertritt die Meinung, dass die bestehenden Handlungs- und Entscheidungsspielräume genutzt werden sollten und auch genutzt werden können. Im Dialog mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales erläutert er dies ebenfalls nochmal. Der Rechtsrahmen wird aus den Erfahrungen der Vergangenheit gewonnen und kann deshalb nie vollständig zukunftsweisen sein.²⁰⁸ Die Zukunft mit Einzelfällen und den Handlungen der betroffenen Menschen ist nur begrenzt vorhersehbar.²⁰⁹ Daher kann der aktuelle Rechtsrahmen nur Regeln und Prinzipien vorgeben und lässt damit Spielraum für Einzelfallbezogene Entscheidungen „die von den Mitarbeitern und

²⁰⁵ Gloger 2017, S. 31.

²⁰⁶ Hill 2018, „Agiles Verwaltungshandeln“, S. 498.

²⁰⁷ Räckers 2017, S. 22.

²⁰⁸ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

²⁰⁹ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

Mitarbeiterinnen der Verwaltung eigenverantwortlich zur gesetzesegeleiteten Konkretisierung des Gemeinwohls genutzt werden müssen“.²¹⁰ Und um mit diesen den aktuellen Anforderungen und Herausforderungen gerecht zu werden, sind Innovationen gefordert.²¹¹ Die Experten haben in den rechtlichen Vorgaben keine Grenzen gesehen. Zwei Experten haben einschränkend hinzugefügt, dass sie im Moment die rechtlichen Vorgaben im Vergaberecht hinsichtlich möglicher Handlungs- und Entscheidungsspielräume prüfen.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Im Bereich der finanziellen und personellen Ressourcen steht die öffentliche Verwaltung ebenfalls vor einer Herausforderung. Denn schon jetzt zeigt sich beispielsweise, dass die Karriereoptionen im IT-Bereich mit einer klassischen Beamtenlaufbahn im öffentlichen Dienst nicht zu den Bedürfnissen und Anforderungen der IT-Fachleute passen.²¹² Diese kosten Geld und erwarten auch entsprechende Aufstiegschancen.²¹³ Verbunden mit dem demographischen Wandel muss die öffentliche Verwaltung daran arbeiten, sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen, ansonsten hat sie den Kampf um die guten Fachkräfte verloren.²¹⁴

Diesen Umstand haben die Experten ebenfalls aufgegriffen. Zwei Experten haben explizit auf die Beschränkungen im Gehaltsniveau für qualifizierte Fachkräfte durch das aktuelle Arbeits- und Tarifrecht und Beamtenrecht für die öffentliche Verwaltung hingewiesen. Agilität ist mit einem klassischen Stellenplan ebenfalls nicht vereinbar. Hier müssen die Kommunen in ihrer Personalplanung und ihrem Gehaltsniveau deutlich flexibler werden, damit im Bereich der Personalplanung bei Bedarf auch entsprechend flexibel reagiert werden kann. Für einen Experten ist die Flexibilität in der Stellenplanung am wichtigsten, denn knappe Personalressourcen sind der größte Hemmschuh im Krisenfall, bei Projektaufträgen oder

²¹⁰ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

²¹¹ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

²¹² Räckers 2017, S. 23.

²¹³ Räckers 2017, S. 23.

²¹⁴ Räckers 2017, S. 23.

Aufgabenveränderungen. Ein Experte sieht v.a. auch im geeigneten Fachpersonal eine Grenze. Denn durch eine agile Arbeitsweise steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter und es werden weniger, dafür aber qualifiziertere Mitarbeiter benötigt. Zwei der Experten haben außerdem noch drauf hingewiesen, dass zu Beginn der Einführung agiler Arbeitsweisen mit Mehrkosten zu rechnen ist, durch den erhöhten Personalbedarf, Qualifizierungsmaßnahmen und den Zukauf von Expertise von außen. Langfristig gesehen hoffen sie allerdings auf Kosteneinsparungen durch effizienteres Arbeiten und einen geringeren Personalbedarf.

Im Innovationslabor die Erfahrung gemacht, dass durch sinnstiftende Tätigkeit in den Diensten der Allgemeinheit unter agilen Arbeitsbedingungen mit entsprechenden Freiheiten Gehaltseinbußen in Kauf genommen werden. Hier überwiegen die attraktiven Arbeitsbedingungen in einem agilen Arbeitsumfeld und die Attraktivität als Arbeitgeber konnte so erheblich gesteigert werden. Diese Erfahrung hat auch die Stadt Ängelholm gemacht (siehe Beispiel der Stadt Ängelholm im folgenden Kapitel).

Und dann werden im Bereich der personellen Grenzen natürlich auch Grenzen durch die einzelnen Führungskräfte, Mitarbeiter und die Personalabteilung selbst vorgegeben, denn „An dieser Stelle ist zu bedenken: Nicht jede Person, egal ob mit oder ohne Führungsverantwortung, möchte oder kann agil arbeiten.“²¹⁵

Politisch-strategische Vorgaben

Verwaltung wird benötigt, um politische Beschlüsse sowohl vorzubereiten als auch umzusetzen.²¹⁶ Die Verwaltung bringt dafür ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Netzwerke ein, Wechselbeziehung zwischen Verwaltung und Politik, die Verwaltung spiegelt wiederum an die Politik zurück, „wie geeignet die politischen Beschlüsse, Programm und Instrument sind“, um die Ziele zu erreichen, aufgrund des föderalen Systems in Deutschland stellen die Länderverwaltungen dabei die Basis von Politik in Deutschland dar.²¹⁷

²¹⁵ Fischer et al. 2017, "So trägt HR zur Agilität bei", S. 46.

²¹⁶ Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, http://www.landeskunde-baden-wuerttemberg.de/verwaltung_bw0.html [12.09.2018].

²¹⁷ Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, http://www.landeskunde-baden-wuerttemberg.de/verwaltung_bw0.html [12.09.2018].

Die meisten Experten sehen keine politisch-strategischen Grenzen, vorausgesetzt Kommunalpolitik und Verwaltung arbeiten Hand in Hand und sind sich einig. In den vorliegenden Fällen war die Unterstützung durch die Kommunalpolitik und die Hausspitze jeweils sehr groß, daher sehen die Experten hier möglicherweise, aus ihrer eigenen Erfahrung heraus, keine Grenzen. Ein Experte hat allerdings darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, die Kommunalpolitik frühzeitig zu beteiligen und so deren Unterstützung zu sichern.

Somit dürfte die Politik ein zentraler Aspekt für die Möglichkeiten und Grenzen agiler Organisationsformen und agiler Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung sein. Mit der strategischen Ausrichtung der Verwaltung und dem politischen Willen, eine Änderung herbei zu führen, steht und fällt die Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft einer Verwaltung.

Verschiedene Aufgaben - Routineaufgaben vs. Projektaufgaben

Wie oben bereits erwähnt, gibt es in Verwaltung ca. 50-80% stark strukturierte Prozesse wie Routineaufgaben und ca. 20-50% schwach strukturierte Aufgaben wie Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter.²¹⁸ Stark strukturierte Aufgaben wie Routineaufgaben können gegebenenfalls effektiver organisiert werden, aber eher im Sinne von Prozessoptimierung als von Agilität.²¹⁹ Außerdem werden Routineaufgaben meist von Einzelpersonen erledigt und nicht in Teams.²²⁰ Daher sind Routineaufgaben z.B. in der Kfz-Zulassungsstelle für agile Arbeitsweisen nicht unbedingt sinnvoll. Ein Experte hat hier auch ganz klar den Sinn agiler Arbeitsweisen für Routineaufgaben hinterfragt und plädiert dafür, agile Arbeitsweisen für Aufgaben anzuwenden, bei denen es sich lohnt und bei denen Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert sind, Interesse haben und hiermit positive Erfahrungen sammeln können.

²¹⁸ Bartonitz et al. 2018, S. 30 f., Hofert 2018, S. 39.

²¹⁹ Hofert 2018, S. 39.

²²⁰ Hofert 2018, S. 39.

Lange gelebte Denk und Verhaltensmuster

Die öffentliche Verwaltung hat in vielen Bereichen mit einer ausgeprägten „Das haben wir schon immer so gemacht“-Mentalität zu kämpfen.²²¹ Verursacht durch teils jahrzehntelang eingespielte Prozesse und eine fehlende Fluktuation in der Mitarbeiterschaft.²²² Entscheidungen werden dabei entweder ignoriert oder hingenommen.²²³ Das haben auch die Experten im Gespräch angemerkt. Ein Experte hat angemerkt, er habe den Eindruck, dass viele Grenzen im Kopf entstanden sind, auch durch die klassische Verwaltungslaufbahn und die sehr homogene Mitarbeiterschaft. In heterogenen Teams mit vielen Quereinsteiger herrscht, nach Meinung des Experten, eine kreativere Mentalität vor. Ein Experte hat darauf hingewiesen, dass es nur insofern Grenzen gibt, als diejenigen, die die Rahmenbedingungen und Ressourcen zur Verfügung stellen, diese ziehen. Hier muss die Entwicklung in der gesamten öffentlichen Verwaltung hin zu einer „wie kann etwas besser gemacht werden“-Mentalität vorangetrieben werden, wie es ein anderer Experte ausgedrückt hat.

5.4 Umsetzungsmöglichkeiten für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung

Ausgehend von den oben aufgeführten zentralen Aspekten für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten, die aufgezeigten Möglichkeiten und Grenzen sowie Praxisbeispiele kristallisieren sich einige zentrale Umsetzungsmöglichkeiten heraus. Wie oben bereits ausgeführt, gilt es dabei für die öffentliche Verwaltung nicht den größtmöglichen Agilitätsgrad zu finden, sondern den passenden Agilitätsgrad.

Darüber hinaus ist die öffentliche Verwaltung auch verpflichtet, dass die Lösungen im Rahmen ihrer Aufgaben und Projekte am Gesamtinteresse der Gesellschaft ausgerichtet sind.²²⁴ Beispielsweise wäre eine App, die frei Parkplätze in der

²²¹ Gloger 2017, S. 31.

²²² Gloger 2017, S. 31.

²²³ Gloger 2017, S. 31.

²²⁴ Steinbrecher 2017, „Agilität“, <https://agile-verwaltung.org/2018/10/08/agilitaet-in-der-oeffentlichen-verwaltung-und-agilitaet-in-privatunternehmen-eine-differenz/#more-4408> [31.12.2018].

Innenstadt anzeigt aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus gewinnbringend.²²⁵ Dies würde aber dem Gesamtinteresse entgegenstehen, die Innenstadt vom Verkehr zu entlasten und die öffentlichen Verkehrsmittel, Fahrrad fahren und das zu-Fuß-Gehen zu fördern.²²⁶ Daher müsste die Verwaltung in einem solchen Fall wohl die Ermittlung einer alternativen Lösung zur Parkplatz-App anstoßen.²²⁷ Jede Verwaltung muss also im Rahmen der Umsetzungsmöglichkeiten für sich die richtigen Ansatzpunkte über die Aufgaben und die passenden Formen der Zusammenarbeit finden. Die im folgenden aufgezeigten Umsetzungsmöglichkeiten sollen dafür als Anregungen dienen.

Experimentierräume

Experimentierräume innerhalb einer Organisation bieten die Möglichkeit, „die Zukunft zu erproben“, und zwar in einem geschützten Raum innerhalb der Organisation.²²⁸ In den Experimentierräumen können mit allen beteiligten Parteien gemeinsame Lösungen entwickelt werden.²²⁹ Gemäß dem agilen Ansatz über die Entwicklung von Zwischenergebnissen, Prototypen und Verbesserungsschleifen. Ergeben sich im Rahmen der Experimentierräume beispielsweise rechtliche oder organisatorische Grenzen, sollen hier Lösungsmöglichkeiten über Ausnahmeregelungen oder Standardbefreiungsvorschriften geprüft werden.²³⁰

²²⁵ Steinbrecher 2017, „Agilität“, <https://agile-verwaltung.org/2018/10/08/agilitaet-in-der-oeffentlichen-verwaltung-und-agilitaet-in-privatunternehmen-eine-differenz/#more-4408> [31.12.2018].

²²⁶ Steinbrecher 2017, „Agilität“, <https://agile-verwaltung.org/2018/10/08/agilitaet-in-der-oeffentlichen-verwaltung-und-agilitaet-in-privatunternehmen-eine-differenz/#more-4408> [31.12.2018].

²²⁷ Steinbrecher 2017, „Agilität“, <https://agile-verwaltung.org/2018/10/08/agilitaet-in-der-oeffentlichen-verwaltung-und-agilitaet-in-privatunternehmen-eine-differenz/#more-4408> [31.12.2018].

²²⁸ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

²²⁹ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

²³⁰ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

Dadurch ergibt sich die Möglichkeit Erfahrungen zu sammeln und für die weitere Entwicklung zu lernen.²³¹

Beispiel: Betriebliche Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen

Lern- und Experimentierräumen geben Organisationen die Chance, in geschützten Räumen neue Methoden und Möglichkeiten des Arbeitens auszuprobieren, diese im geschützten Raum zu testen, daraus zu lernen und diese zu verbessern. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt die Organisationen dabei. Über die Homepage www.arbeitenviernull.de sind hier bereits zahlreiche erfolgreiche Beispiele unterschiedlichster Organisationen aufbereitet. Darüber werden Anregungen und Lernerfahrungen weitergegeben.

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018),
<http://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/idee/was-sind-experimentierraeume.html?L=162> [31.12.2018]

Innovationslabor

Eine weitere Umsetzungsmöglichkeit wäre die Ergänzung der bestehenden Struktur durch ein Innovationslabor, also eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung der Verwaltung. Einer der befragten Experten konnte hier aus eigener Erfahrung berichten. Im Innovationslabor geht es vor allem um Zuarbeit für die Verwaltung, um Projektarbeit und, in diesem speziellen Fall, um eine intensive Zusammenarbeit mit den Bürgern der Stadt. In den Projekten sind die Mitarbeiter im Innovationslabor sehr eigenständig und haben hier auch großen Einfluss darauf, welche Projekte mit welchen Leuten sie umsetzen möchten und können. Die Mitarbeiter setzte hier in der Entwicklung vor allem auch auf informelle Netzwerke auf Arbeitsebene. Ihre Ergebnisse stellen sie dann der Verwaltung zur Verfügung, die diese dann in die Verwaltungsstruktur und -organisation überführen kann.

²³¹ Hill, „Innovationen in der öffentlichen Verwaltung“, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html> [04.12.2018].

Kombination der klassisch hierarchischen Struktur mit einer Netzwerk-Struktur

Eine andere Alternative der Umsetzung besteht in der Schaffung einer Doppelstruktur. Die Hierarchie-Struktur wird mit einer Netzwerk-Struktur so ergänzt, dass sich Stabilität und Flexibilität vereinen (siehe Abbildung 4).

Vier der sechs Experten gaben an, in ihrer Verwaltung parallel zur klassisch hierarchischen Struktur mit einer Netzwerk-Struktur für ihre Projekt zu arbeiten bzw. den Aufbau einer parallelen Netzwerk-Struktur zu planen. Angelehnt an diese Organisationsstruktur arbeiten die befragten Verwaltungen hier in unterschiedlich stark ausgeprägten Organisationsstrukturen. In einer Verwaltung wurden Anlass- und Themenbezogen Projektteams gebildet, die ihre Themen und Projekte dann v.a. auf Arbeitsebenen bearbeitet und gelöst haben. In zwei der Verwaltungen wurde die parallele Netzwerk-Struktur strategisch angelegt und beruht auf der Ausarbeitung von Themenschwerpunkten und Leitprojekten, die von den Projektteams dann bearbeitet werden. Die vierte Verwaltung ist gerade erst dabei, die parallele Netzwerk-Struktur anzulegen. Diese möchte dabei auch strategisch vorgehen. Das Konzept zur Einführung agiler Arbeitsweisen steht hier allerdings noch nicht. Es gibt einige Projekte, mit denen die Verwaltung die agile Arbeitsweise bereits testet.

Eine vollständig agile Verwaltung

Wie eine vollständig agile Verwaltung aussehen kann, hat die Stadt Ängelholm in Schweden vorgemacht.²³²

Beispiel: Ängelholm in Schweden

Ängelholm ist eine kleine Stadt im Südwesten Schwedens mit ca. 41.000 Einwohnern und 3.000 Mitarbeitern. Im Jahr 2013 startete die Stadt ein großes Organisationsentwicklungsprojekt und seit 01. Januar 2015 gilt eine neue prozessorientierte Aufbauorganisation in Ängelholm.

Die Aufbauorganisation hat drei Dezernate mit den Kernprozessen Bildung und Familie, Gesundheit und Gesellschaft und Entwicklung. Ergänzt werden die

²³² Bartonitz et al. 2018, S. 221-234.

Kernprozesse durch die Unterstützungsprozesse Personal, Finanzen und Kommunikation. Die Kunden (Bürger, Unternehmen, etc.) werden dabei systematisch am Lösungsprozess beteiligt. Außerdem besteht die Möglichkeit, über sogenannte Arenen (Arena =Arbeitsgruppe), konkrete Probleme von Bürgern zu bearbeiten. An der zugrundeliegenden Strategieentwicklung werden die Mitarbeiter kontinuierlich beteiligt.

Im Fokus stand für Ängelholm von Anfang an die Entwicklung einer besseren Dienstleistungsqualität für die Einwohner der Stadt zu erreichen. Ausgehend davon wurden die passenden agilen Arbeitsmethoden und Organisationsformen in 115 Workshops zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet und eingeführt. Dadurch hat sich eine neue Organisationskultur der Aufmerksamkeit, Achtsamkeit und Qualitätsorientierung gebildet.

Dieses Vorgehen war auch im Hinblick auf die Mitarbeiter sehr erfolgreich. Nur 10 der Mitarbeiter haben die Organisation verlassen und die Attraktivität der Stadt als Arbeitgebern bei Bewerbern hat deutlich zugenommen.

Quelle: Bartonitz et al. 2018, S. 221-234.

5.5 Erfahrungen der Experten mit der Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeit

Die Experten haben überwiegend positive Erfahrungen mit der Einführung agiler Organisationsformen, Arbeitsweisen und -methoden gemacht. Sie berichteten davon, dass die Mitarbeiter sehr offen und motiviert sind, Lust haben, neue Sachen auszuprobieren, sich zu beteiligen und kreativ an Themen arbeiten wollen. Alle haben in ihrer Verwaltung also viel Potenzial und Engagement auf Arbeitsebene entdeckt. Ein anderer Experte hat dies bestätigt. Auch er hat die Erfahrung gemacht, dass auf Mitarbeiterebene die Haltung und der Willen da ist, zu gestalten, zu lösen und auch Verantwortung zu übernehmen. Über die neuen Arbeitsweisen kann die Arbeitsmotivation gesteigert werden und ggf. sogar für neue Aufgabengebiete begeistert werden.

Aber die Experten haben auch die Erfahrung gemacht, dass es nicht für jeden Mitarbeiter, jeden Kollegen oder jede Führungskraft etwas ist. Vor allem Personalwechsel stellen bei der Beibehaltung der agilen Haltung und Arbeitsweise

eine große Herausforderung dar. Auch der Punkt, die Führungsebene von neuen Ideen zu überzeugen, wird dabei zum Teil als kritisch wahrgenommen.

Beispiel: Stadt Karlsruhe mit der Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung

Eine agile Arbeitsweise in der Verwaltung einzuführen ist aufwendig. Die Stadt Karlsruhe setzt dabei auf einen moderierten, lernenden Prozess, der Freude am Mitgestalten weckt, aber gleichzeitig Struktur und Sicherheit gibt. Ängste, Unsicherheiten und Widerstände werden dabei angemessen berücksichtigt. Dadurch soll die neue agile Denk- und Handlungsweise etabliert werden, Entscheidungsklarheit garantiert und kritische Schnittstellen berücksichtigt werden.

Quelle: Appelman 2018, S. 32-33.

5.6 Erfolgsfaktoren für die Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeit ausgehend von Expertenmeinungen

Als wichtige Erfolgsfaktoren für die Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeitsweisen haben sich die politisch-strategische Unterstützung durch die Hausspitze und die Kommunalpolitik bzw. Kreispolitik sowie die richtigen Mitarbeiter in den Projektteams herauskristallisiert.

Alle Experten haben übereinstimmend als wichtigsten Erfolgsfaktor die politisch-strategische Unterstützung durch die jeweilige Hausspitze und Kommunalpolitik bzw. Kreispolitik angegeben. Die Hausspitze hat die Notwendigkeit für Agilität und Flexibilität erkannt, diese ganz klar ins Haus hineingetragen und gegenüber der Kommunalpolitik bzw. Kreispolitik kommuniziert. Durch diese Unterstützung konnten die entsprechenden Stellen geschaffen und in der Organisation entsprechend verortet werden.

Zwei Experten sind dabei organisatorisch in einer Stabsstelle verortet. Die beiden haben die Vorteile einer Stabsstelle hervorgehoben. Die Stabsstellen sind dabei losgelöst von der klassischen Hierarchie direkt bei der Hausspitze verortet und genießen dadurch die Vorteile sehr kurzer Entscheidungswege. Außerdem wird die Kompetenz der Stabsstelle (zumindest in einer Verwaltung) in der gesamten

Organisation wahrgenommen und proaktiv eingefordert, auch mit einer Unterstützung in anderen Themenbereichen.

Als einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor haben die Experten die richtige Zusammensetzung der Projektteams genannt. In den befragten Verwaltungen waren die Ausgangspunkte für eine erfolgreiche Einführung oft die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Teamkonstellation. Neben der politisch-strategischen Unterstützung durch die Hausspitze und die richtige Zusammensetzung der Projektteams wurden außerdem noch die Bereitstellung finanzieller Ressourcen sowie entsprechender Räumlichkeiten als Erfolgsfaktoren genannt. Ergänzt durch die Aktivierung der Mitarbeiter für das Thema und das Vorgehen, die Unterstützung durch Netzwerke und die Ermutigung zum Experimentieren und zum Ausprobieren.

Beispiel: Unterstützung durch die Entscheidungsträger in der Stadt Karlsruhe

In der Stadt Karlsruhe wurden die Entscheidungsträger aller Ebenen von Anfang an in das Projekt miteingebunden. Der Gemeinderat wurde über das Projekt informiert und hat einstimmig zugestimmt. Eine direkt dem Oberbürgermeister zugeordnete Stelle unterstützt das Projekt strategisch und methodisch und eine Arbeitsgruppe entwickelt Regeln und passende Unterstützungsstrukturen für die IQ-Arbeitsweise. Außerdem gibt es Netzwerktreffen, ein Online-Portal, digitale Arbeitsräume, Mediation und Beratung bei inhaltlichen Konflikten, Schulungen und Best-Practice-Tage mit Experten zu agilen Arbeitsmethoden wie z.B. Scrum, Innovation Lab oder Design Thinking und die Ausbildung von Mitarbeitern zu „Agilen Coaches“ um das Projekt zu unterstützen. Dabei ist für alle Beteiligten klar, dass sich das Projekt ständig weiterentwickelt. Um die Projektentwicklung in die richtige Richtung voran zu treiben, wird ein regelmäßiges Monitoring durchgeführt: „Dazu werden die IQ-Arbeitsweise und die Ergebnisse in den Korridor Themen regelmäßig evaluiert und allen Akteuren zugänglich gemacht. Ziel ist es, daraus zu lernen, gemeinsam Themen weiterzuentwickeln sowie neue Projekte festzulegen.“

Quelle: Appelmann 2018, S. 32-33.

5.7 Tipps der Experten für andere Organisationen in der öffentlichen Verwaltung

Für andere Organisationen der öffentlichen Verwaltung die ebenfalls agiler werden wollen, haben die interviewten Experten folgende Tipps:

Die Organisationen sollten eine langfristige Strategie für die weitere Entwicklung anlegen. Und damit an der eigenen Organisationskultur und -struktur ansetzen. Denn Agilität ist kein Prozess, den man einführen kann, sondern eine Haltung, die alle Bereiche durchdringen muss: die Kommunikation, die Zusammenarbeit, die Schnittstellen, die Zielorientierung. Innovationen und Lösungsorientiertes Arbeiten müssen vorangetrieben werden, keine "das haben wir schon immer so gemacht"-Haltung, sondern eine „wie kann etwas besser gemacht werden“-Haltung sollte angestrebt werden.

Dabei sollte jede Organisation eine für sich individuell passende Strategie ausarbeiten und nicht versuchen, es anderen nachzumachen. Agilität ist keine Wunderwaffe, die für alles und jeden geeignet ist, und auf magische Art und Weise zu guten Ergebnissen führt.

Anfangen sollte die Organisationen mit geeigneten Aufgaben, also Aufgaben mit Projektcharakter oder Projekten, und in Bereichen, in denen Unterstützter und motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter tätig sind.

Weiterer wichtiger Tipp war auch, nicht zu viel Zeit in die Ausarbeitung der Strategie oder Konzeption zu legen, sondern so bald wie möglich loszulegen, auszuprobieren, zu experimentieren und damit aus eigenen Erfahrungen zu lernen. Denn laut den Experten befördern eigene Erfahrungen das Thema unheimlich. Also „machen, mutig sein, loslegen, anders sein, sich trauen“. Dabei mit kleinen Schritten anfangen, in kleinen Projekten Erfahrungen sammeln, Experimente anlegen zum Experimentieren und Ausprobieren und den Wirkungskreis dann erweitern. Zu Veränderung gehört auch Mut. Zusammenfassend bringen es die drei Worte eines Experten sehr gut auf den Punkt: Die Organisationen brauchen „Haltung, Mut, Vertrauen“.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die richtige Fehlerkultur zu entwickeln und zu bestärken. Fehler müssen als Chance zu lernen gesehen werden. Arbeiten, testen und weiterentwickeln mit Prototypen ist erlaubt. Dabei sollte auf kurze

Entwicklungs- und Verbesserungsschleifen gesetzt werden und nicht auf Perfektionismus (nicht die 1000%ige Lösung suchen). Der Experte des Forums hat als Tipp für andere Behörden formuliert: „Möglichst viele Fehler machen. Durch Fehler wird man besser.“

Die gesamte Organisation sollte dabei umfassend und laufend über die Vorhaben und Projekte im Haus informiert und wenn möglich auch beteiligt werden (Organisation und Mitarbeiter breit mitnehmen). Kritiker und deren konstruktive Kritik sollten dabei ernst genommen werden.

Ein Experte hat aus eigener Erfahrung noch darauf hingewiesen, dass bei der Einführung auf Ausgewogenheit geachtet werden sollte, im Hinblick auf das Tempo und die Arbeitsbelastung. Die Sprints dürfen nicht zum Dauerlauf werden.

Beispiel: Tipps der Stadt Karlsruhe für andere Behörden

Die Stadt Karlsruhe gibt folgende Tipps und Tricks für Nachahmer an die Hand: eine gemeinsame Projektvision die Orientierung bietet und andere begeistern kann, Entscheider und Gremien von Anfang an mit einbinden und für die Unterstützung der Ziele, Strategien und dem tatsächlichen Handeln gewinnen, eine offenen Kommunikation und Beteiligung aller Beteiligten, die auch kritische Stimmen berücksichtigt und auf Veränderungsängste angemessen eingeht und nicht zuletzt, das entsprechende Budget und die entsprechenden räumlichen Gegebenheiten, um die Arbeit in den Projektteams zu unterstützen.

Quelle: Appelman 2018, S. 32-33.

6. Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit nochmals zusammengefasst werden und in Bezug zu den am Anfang aufgestellten Thesen und Forschungsleitfragen aus Kapitel 1.2 gesetzt werden.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Kriterien agiler Organisationsformen (Kapitel 4.5, 4.6 und 4.7)	Die Indikatoren agiler Organisationsformen lassen sich in Kriterien zusammenfassen, die agile Organisationsformen definieren.	In welchen Kriterien lassen sich die Indikatoren agiler Organisationsformen zusammenfassen?

Die Kriterien für agile Organisationsformen lassen sich dabei in die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Prozesse und die sieben Kriterien agiles Projektmanagement, agile Werte und Haltung, Aufbau- und Ablauforganisation, räumliche Rahmenbedingungen, strategische Grundsatzentscheidung, Kundenorientierung und offene und transparente Organisationsstrukturen und Prozesse als zentrale Aspekte für agile Organisationsformen zusammenfassen. Die Kriterien gehen dabei zum Teil fließend ineinander über. Die Indikatoren definieren die Kriterien dabei inhaltlich. Kriterien und Indikatoren sind dabei in keinem Fall als abschließend zu betrachten, sondern als nicht abschließende Erarbeitung basierend auf Literatur und Expertenmeinungen.

Alle zentralen Aspekte können dabei in die Verwaltung übernommen. Die Experteninterviews haben dabei gezeigt, dass jede Verwaltung dabei ihre eigenen Schwerpunkte setzt.

Die befragten Experten setzten dabei ihre Schwerpunkte vor allem auf agiles Projektmanagement und die Entwicklung entsprechender agiler Werte und Haltung. Auch der Umgestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie der räumlichen Gestaltung wird dabei eine große Bedeutung beigemessen. In drei der

fünf befragten Verwaltungen gibt es einen strategisch angelegten Entwicklungsprozess. Die Kundenorientierung spielt für alle befragten Experten im Zusammenhang mit einem agilen Vorgehen eine sehr große Rolle. Offene und transparente Organisationsstrukturen und Prozesse sind allen Experten wichtig, das Vorgehen, um dies zu gewährleisten, ist in allen Verwaltungen allerdings sehr unterschiedlich und reicht von mündlichen Vereinbarungen bis hin über die Anwendung eines Backlog oder Kanban-Boards. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Dimensionen und Kriterien aus dem Bereich der agilen Organisationsformen von allen befragten Verwaltungen beachtet und erfüllt werden.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Kriterien des agilen Arbeitens (Kapitel 4.8, 4.9 und 4.10)	Die Indikatoren agilen Arbeitens lassen sich in Kriterien zusammenfassen, die agiles Arbeiten definieren.	In welchen Kriterien lassen sich die Indikatoren agilen Arbeitens zusammenfassen?

Die Kriterien für agiles Arbeiten lassen sich dabei in die drei Dimensionen Management- und Führungskultur, Personalmanagement und Organisationskultur und die elf Kriterien Management, Führung, Mitarbeiterverantwortung, Mitarbeiterbeteiligung, Führungs- und Personalinstrumente, dynamische und flexible Organisationsentwicklung, Kommunikations- und Feedbackstrukturen, Vertrauen, Prinzipien, Fehlerkultur und Ganzheit am Arbeitsplatz als zentrale Aspekte für agiles Arbeiten zusammenfassen. Die Kriterien gehen dabei zum Teil fließend ineinander über. Die Indikatoren definieren die Kriterien dabei inhaltlich. Kriterien und Indikatoren sind dabei in keinem Fall als abschließend zu betrachten, sondern als nicht abschließende Erarbeitung basierend auf Literatur und Expertenmeinungen.

Alle zentralen Aspekte können dabei in die Verwaltung übernommen. Die Experteninterviews haben dabei gezeigt, dass jede Verwaltung dabei ihre eigenen Schwerpunkte setzt.

Der Aspekt Management kam in den Experteninterviews nicht zur Sprache. Gemäß dem Diagramm von John Kotter (siehe Abbildung 9) befindet sich die öffentliche Verwaltung im Quadranten unten rechts und gilt als „gut geführt ABER bürokratisch, unfähig, sich rasch zu verändern“. Hier gilt es das richtige Maß an Management und Führung zu finden, um im Quadranten oben rechts zu landen, um agile zu werden bzw. zu bleiben. Dem Aspekt Führung dürfen alle Verwaltung noch mehr Bedeutung beimessen. Die Führungskultur hat sich um Teil schon geändert, wird in den Verwaltungen aber nicht aktiv forciert. Der Experte des Forums hat angegeben, dass dies ein Aspekt ist, der der öffentlichen Verwaltung Probleme bereitet. Mitarbeiterbeteiligung und Mitarbeiterverantwortung wird aber dennoch von den Experten im Rahmen agiler Arbeitsweisen große Bedeutung zugeschrieben. Die Experten sehen in den Aspekten Personal- und Führungsinstrumente vor allem Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen, alternative Personal- und Führungsinstrumente basierend auf der Literatur kommen laut der Experten nicht zum Einsatz. Für eine dynamische und flexible Organisationsentwicklung und die Entwicklung von Kommunikations- und Feedbackstrukturen gibt es gute Ansätze. Die Aspekte Vertrauen und Prinzipien kamen in den Experteninterviews nicht zur Sprache. Die Fehlerkultur hat sich bereits geändert. Die Ganzheit am Arbeitsplatz wird vor allem über mobiles Arbeiten forciert. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Dimensionen und Kriterien aus dem Bereich des agilen Arbeitens zum Teil noch mehr Beachtung finden dürften.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Die verschiedenen Ebenen und Aufgaben der öffentlichen	Die öffentliche Verwaltung lässt sich in verschiedene Ebenen	Welche verschiedenen Ebenen und Aufgabenbereiche hat die

Verwaltung (in Baden-Württemberg) (Kapitel 3)	und Aufgaben-bereiche unterteilen.	öffentliche Verwaltung (in Baden-Württemberg)?
---	------------------------------------	--

Die öffentliche Verwaltung lässt sich in die Ebenen der Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltung unterteilen. Die Prozesse der öffentlichen Verwaltung lassen sich im Prinzip in stark strukturierte Aufgaben wie Routineaufgaben und in schwach strukturierte Prozesse wie Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter unterteilen. Außerdem kann noch in verschiedene Aufgabenbereiche wie beispielsweise hoheitliche Aufgaben, politische Aufgaben und kundenorientierte Aufgaben unterschieden werden. Die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung ergibt sich dabei aus ihren Aufgabenbereichen.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Möglichkeiten der Übertragbarkeit (Kapitel 5.1 und 5.2)	Durch die Prozesse und Aufgabenbereiche der öffentlichen Verwaltung werden Möglichkeiten für agiles Arbeiten und agile Organisationsformen in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt.	Welche Möglichkeiten sind bei einer Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung gegeben?

Die Initiative muss über die Hierarchie angestoßen werden. Eine Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und agiler Arbeit sind dabei in alle Ebenen und Bereiche möglich. Wichtigster Ansatzpunkt zur Einführung sind schwach strukturierte Aufgaben wie Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter. Diese Aufgaben eignen sich für die Einführung agiler Arbeitsweisen am besten. Über Pilotprojekte können so erste Erfolge und Erfahrungen gesammelt werden. Um eine agile Organisationsstruktur zu entwickeln kann eine Doppelstruktur aus Hierarchie-

und Netzwerk-Struktur bis hin zu einer Netzwerk-Struktur entwickelt werden. Die Ergänzung der Verwaltung um eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung wäre ebenfalls möglich. Jede Verwaltung muss dabei den für sich individuell passenden Grad an Agilität finden und die für sich individuell passende Organisationsstruktur finden.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Grenzen der Übertragbarkeit (Kapitel 5.3)	Durch die Prozesse, Aufgabenbereiche und die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung werden Grenzen für agiles Arbeiten und agile Organisations-formen in der öffentlichen Verwaltung vorgegeben.	Welche Grenzen sind bei einer Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung gegeben?

Für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung finden sich Grenzen in den rechtlichen Vorgaben, in den finanziellen und personellen Ressourcen, den politische-strategischen Vorgaben sowie den Prozessen und Aufgabenbereichen der öffentlichen Verwaltung. Nicht unterschätzt werden dürfen dabei auch lange gelebt Denk- und Verhaltensmuster. Je nach individuellen Gegebenheiten können sich noch weitere Grenzen ergeben.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Umsetzungsmöglichkeiten für die öffentliche Verwaltung	Daraus ergeben sich verschiedene Umsetzungs-	Welche Umsetzungsmöglichkeiten ergeben sich daraus für die öffentliche Verwaltung?

(Kapitel 5.4)	möglichkeiten für die öffentliche Verwaltung.	
---------------	---	--

Die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten werden in der gesamten Arbeit durch die Darstellung von Praxisbeispielen aufgezeigt und im Kapitel 5.4 „Umsetzungsmöglichkeiten“ in vier wesentlichen Umsetzungsmöglichkeiten zusammengefasst.

Theoretischer Hintergrund	These	Konkretisierte Forschungsleitfragen
Bedeutung und Notwendigkeit von Agilität in der öffentlichen Verwaltung (Kapitel 4.2).	Um den Anforderungen der Digitalisierung und zu-nehmenden Dynamik und Komplexität gerecht zu werden, muss die öffentliche Verwaltung agiler werden.	Welche Bedeutung und Notwendigkeit einer Transformation zur agilen Organisation bzw. zu agilen Organisationsteilen gibt es in der öffentlichen Verwaltung?

Die Bedeutung und Notwendigkeit für Agilität in der öffentlichen Verwaltung ergeben sich aus den Treibern und Gründen für Agilität (siehe Kapitel 4.2). Gemäß dem Diagramm von John Kotter (siehe Abbildung 9) in Kapitel 4.8 müssen große Organisationen wie die öffentliche Verwaltung daher das richtige Maß an Management und Führung finden, damit sie im Quadranten oben rechts landen, um agil zu werden bzw. zu bleiben.

7. Ausblick

Die Literaturrecherche und Expertenmeinungen haben gezeigt, dass es keine allgemein gültige Lösung und kein allgemein gültiges Konzept für eine Organisation oder die öffentliche Verwaltung gibt, agil zu werden. Es gibt eine Vielzahl an Ideen und Möglichkeiten, wie auch die öffentliche Verwaltung agiler werden kann. Allerdings muss jede Verwaltung für sich die richtige Lösung und

den richtigen Grad an Agilität finden. Dabei müssen die agilen Organisationsformen und agiles Arbeiten sinnvoll integriert werden, also unter Beachtung und Auswahl der richtigen Aufgaben, der individuell passenden Organisationsstruktur und dem individuell passenden Grad an Agilität. Durch informieren, ausprobieren, scheitern und verbessern bis hin zum richtigen Grad an Agilität und hin zur passenden Lösung. Einfach nachmachen funktioniert hier nicht. Die sechs Experten habe alle von unterschiedlichen Ansätzen mit unterschiedlichen Schwerpunkten berichtet und damit eine große Bandbreite an Möglichkeiten aufgezeigt. Mit dem richtigen politischen Willen und den richtigen politischen Strategien ist die Gestaltung einer agilen öffentlichen Verwaltung möglich. Und zwar in allen Bereichen. Die Möglichkeiten müssen nur konsequent genutzt und umgesetzt werden, damit eine agile Verwaltung entstehen kann.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Appelmann, Björn (2018): Innovativ und quervernetzt als Stadtverwaltung. In: innovative Verwaltung (4), S. 32–33.

Bartonitz, Martin; Lévesque, Veronika; Michl, Thomas; Steinbrecher, Wolf; Vonhof, Cornelia; Wagner, Ludger (2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Springer-Verlag GmbH. Berlin: Springer Gabler.

Braun, Melanie: Zu oft krank und zu schnell wieder weg. Hg. v. Der Teckbote GO Verlag GmbH & Co.KG. Online verfügbar unter https://www.teckbote.de/nachrichten/lokalnachrichten-zwischen-neckar-und-alb_artikel,-zu-oft-krank-und-zu-schnell-wieder-weg-_arid,215398.html, zuletzt geprüft am 03.07.2018.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2018): Was sind Experimentierräume? Online verfügbar unter <http://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/idee/was-sind-experimentierraeume.html?L=162>, zuletzt geprüft am 31.12.2018.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2013): Träger der öffentlichen Verwaltung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung>, zuletzt geprüft am 12.09.2018.

dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.) (2017): Öffentlicher Dienst. Online verfügbar unter <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html>, zuletzt geprüft am 13.11.2018.

Feldmann, Andreas (2017): Wir sind beweglicher und agiler, als viele glauben. In: innovative Verwaltung (1-2), S. 28–29.

Fischer, Stephan; Weber, Sabrina; Zimmermann, Annegret (2017): Agilität heißt ... In: personalmagazin (4), S. 40–43, zuletzt geprüft am 28.08.2018.

Fischer, Stephan; Weber, Sabrina; Zimmermann, Annegret (2017): Wie Organisationen agil werden. In: personalmagazin (06), S. 46–49, zuletzt geprüft am 30.08.2018.

Fischer, Stephan; Weber, Sabrina; Zimmermann, Annegret (2017): So trägt HR zur Agilität bei. In: personalmagazin (08), S. 44–47, zuletzt geprüft am 31.08.2018.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. (Lehrbuch).

Gloger, Boris (2017): So wird die Verwaltung agil. In: innovative Verwaltung (1-2), 30-32.

Hackl, Benedikt; Baumann, Dominik (2018): Schmäler Grat zwischen Führung und Beteiligung. Die Zukunft der Hierarchie im Zeichen von New Work. In: Personalführung (4), S. 14–21.

Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler.

Häusling, André (Hrsg.) (2018): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.

Häusling, André; Fischer, Stephan (2016): Mythos Agilität - oder Realität? In: personalmagazin (04), S. 30–33, zuletzt geprüft am 31.08.2018.

Hill, Hermann (2018): Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat. In: Die öffentliche Verwaltung 71. (13), S. 497–504.

Hill, Hermann (2018): Prof. Dr. Hermann Hill über Innovationen in der öffentlichen Verwaltung. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Experimentierräume. Online verfügbar unter

<https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraume/kachelinhalt/dialog/hermann-hill.html>, zuletzt geprüft am 04.12.2018.

Hofert, Svenja (2018): Erst Mindset, dann Methode. In: innovative Verwaltung (4), S. 38–40.

Kotter, John P.; Rathgeber, Holger (2017): Das Erdmännchen-Prinzip. Aus Krisen als Gewinner hervorgehen. Unter Mitarbeit von Bernhard Jendricke. 1. Auflage. München: Droemer.

Laloux, Frédéric (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Unter Mitarbeit von Etienne Appert und Mike Kauschke. München: Verlag Franz Vahlen.

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hg.): Die Verwaltung. Online verfügbar unter http://www.landeskunde-baden-wuerttemberg.de/verwaltung_bw0.html, zuletzt geprüft am 12.09.2018.

Microsoft Enterprise (2018): "Smart Workspace" in München-Schwabing. Online verfügbar unter <https://enterprise.microsoft.com/de-de/articles/digital-transformation/smart-workspace-in-munchen-schwabing/>, zuletzt geprüft am 16.10.2018.

Microsoft Enterprise (2018): Microsoft Fast Facts. Online verfügbar unter <https://news.microsoft.com/de-de/fast-facts/>, zuletzt geprüft am 16.10.2018.

Mühlberger, Sarah (2018): Nie wieder Schlange stehen. In: brandeins (07), S. 76–79.

Nationaler Normenkontrollrat (Hg.) (2017): Bürokratieabbau. Bessere Rechtsetzung. Digitalisierung. Erfolge ausbauen - Rückstand aufholen. Jahresbericht 2017 des Nationalen Normenkontrollrates. Online verfügbar unter <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/444032/0277432480e047ede4be336b9fbf5f83/2017-07-12-nkr-jahresbericht-2017-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 16.10.2018.

Nitschke, Marco (2018): Ist die öffentliche Verwaltung bereit für Agilität? In: innovative Verwaltung (4), S. 24–27.

Räckers, Michael (2017): Die Verwaltung ist in einem ständigen Veränderungsprozess. In: innovative Verwaltung (1-2), S. 22–23.

Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Franz Vahlen.

Schiermeyer, Matthias (2018): Mitarbeiter gesucht: Land hat große Lücken. In: Stuttgarter Zeitung, 10.07.2018, S. 5.

Steinbrecher, Wolf (2018): 10 Fragen an ... Christine Gebler. Interview mit Christine Gebler am 29.01.2018. Online verfügbar unter <https://agile-verwaltung.org/2018/01/29/10-fragen-an-christine-gebler/#more-3432>, zuletzt geprüft am 09.12.2018.

Steinbrecher, Wolf (2018): Agilität in der öffentlichen Verwaltung und Agilität in Privatunternehmen - eine Differenz. Hg. v. Forum agile Verwaltung e.V. Online verfügbar unter <https://agile-verwaltung.org/2018/10/08/agilitaet-in-der-oeffentlichen-verwaltung-und-agilitaet-in-privatunternehmen-eine-differenz/#more-4408>, zuletzt geprüft am 31.12.2018.

Steinbrecher, Wolf (2018): Zweideutigkeiten: Wie wir den Begriff "Digitalisierung" verwenden. Hg. v. Forum agile Verwaltung e.V. Online verfügbar unter <https://agile-verwaltung.org/2018/08/31/zweideutigkeiten-wie-wir-den-begriff-digitalisierung-verwenden/>, zuletzt geprüft am 14.09.2018.

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Master Thesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

Ort, Datum	Unterschrift
------------	--------------