

# Agiles Verwaltungshandeln und organisationales Lernen – Anmerkungen aus organisationssoziologischer Perspektive

Konferenz Agile Verwaltung  
Berlin, 24.10.2019

**PD Dr. Daniel Rölle**

Vertretung des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft  
Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft



# Gliederung

1. Stärken und Probleme des agilen Verwaltungskonzepts
2. Organisationales Lernen
3. Organisationssoziologische Ansätze für die agile Verwaltung
4. Was hindert Verwaltungen aus organisationssoziologischer Perspektive daran agil(er) zu werden?
5. Fazit

# 1. Stärken und Probleme des agilen Verwaltungskonzepts

# 1. Stärken und Probleme des agilen Verwaltungskonzepts

## **Stärken** (nach Hill 2015: 405):

- Handlungen werden nicht von Konzeptionen getrennt, Kontrolle erfolgt nicht im Nachhinein, sondern integriert.
- Das experimentelle und iterative Vorgehen erlaubt eine schnellere Reaktionsfähigkeit, besser angepasste und funktionsfähige Lösungen sowie größere Kundenzufriedenheit.
- Rückkoppelungs- und Austauschprozesse erweitern die gemeinsame Wahrnehmung und steigern den Realitätsgehalt und die Wirksamkeit.
- Die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Teams erhöht die Expertise, erlaubt wechselnde Rollen und stärkt Motivation und Commitment.
- Durch Konzentration auf tatsächliche und aktuelle Bedürfnisse der Auftraggeber/Kunden entstehen geringere Kosten und eine geringere Gesamtlaufzeit

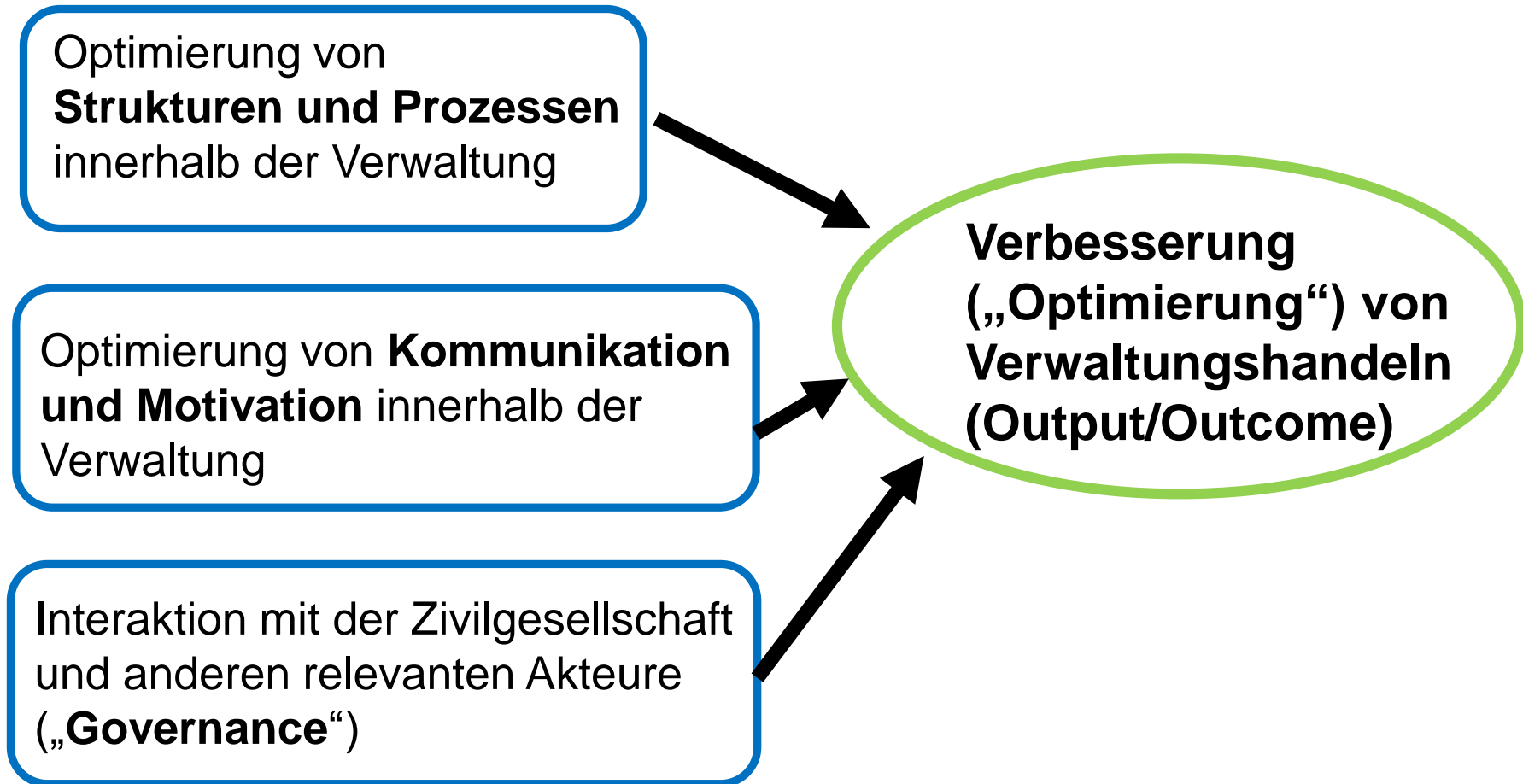
# 1. Stärken und Probleme des agilen Verwaltungskonzepts

## Probleme:

- Sehr wenige Praxisbeispiele bzw. Praxisbeispiele, die (scheinbar) nicht mit Verwaltungen in Deutschland vergleichbar sind (40.000-Einwohner-Stadt Ängelholm in Schweden mit knapp 3.000 Mitarbeiter\*innen).
- „Überforderung“ des Konzepts (schlechte Strukturen und Prozesse in Verwaltungen werden nicht „automatisch besser“, nur wenn sie „agil“ werden).
- Akzeptanzprobleme in der Verwaltung und in der verwaltungswissenschaftlichen Community (Vorwurf: „Neuer Wein in alten Schläuchen“)
- Die Literatur, die sich mit der agilen Verwaltung beschäftigt, arbeitet in der Regel kaum bzw. nicht theoriegeleitet.

# 2. Organisationales Lernen

## 2. Organisationales Lernen



## 2. Organisationales Lernen

Optimierung von  
**Strukturen und Prozessen**  
innerhalb der Verwaltung

Optimierung von **Kommunikation**  
und **Motivation** innerhalb der  
Verwaltung

Interaktion mit der Zivilgesellschaft  
und anderen relevanten Akteure  
(„**Governance**“)

**Verbesserung**  
(„Optimierung“) von  
**Verwaltungshandeln**  
(Output/Outcome)

## 2. Organisationales Lernen

### **Lernen in Organisationen ist:**

- Veränderung von Handlungsrountinen,
- Veränderung von deren Grundlagen (Zielen, Präferenzen) und
- von Prozessen, in denen Individuen oder Organisationen Ziele und Routinen bestimmen, überprüfen und bewerten.
- In Organisationen handeln Akteure (Menschen). Deshalb ist das *Lernen in Organisationen* immer auch das *Lernen von Menschen*.

Diverse organisationssoziologische Ansätze, die dem Konzept der agilen Verwaltung als theoretische Grundlage dienen könnten:

- Systemtheorie (Parsons, 1951)
- Single-/Double-Loop/Prozess-Lernen (Probst/Büchel, 1998)
- Konzept der lernenden Organisation (Argyris/Schön, 1999)

# **3. Organisationssoziologische Ansätze für die agile Verwaltung**

# 3. Organisationssoziologische Ansätze für die agile Verwaltung

## Parsons AGIL-Schema

- Nach Parsons: vier Funktionen, die jedes System erfüllen muss, um in der Systemumwelt zu überleben.
  1. Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (**A**daptation)
  2. Ziele zu definieren und zu verfolgen (**G**oal Attainment)
  3. Kohäsion und Inklusion herzustellen und abzusichern (**I**ntegration) und
  4. grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (**L**atency).

→ „AGIL-Schema“

- Das AGIL-Schema Parsons ist ein komplexes Modell, das sich auf die gesamte Lebenswelt bezieht.
- Das AGIL-Schema und die seit den 1990er Jahren zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen lassen einen Rückschluss auf die Entstehung agiler Arbeitsmethoden zu.

## 3. Organisationssoziologische Ansätze für die agile Verwaltung

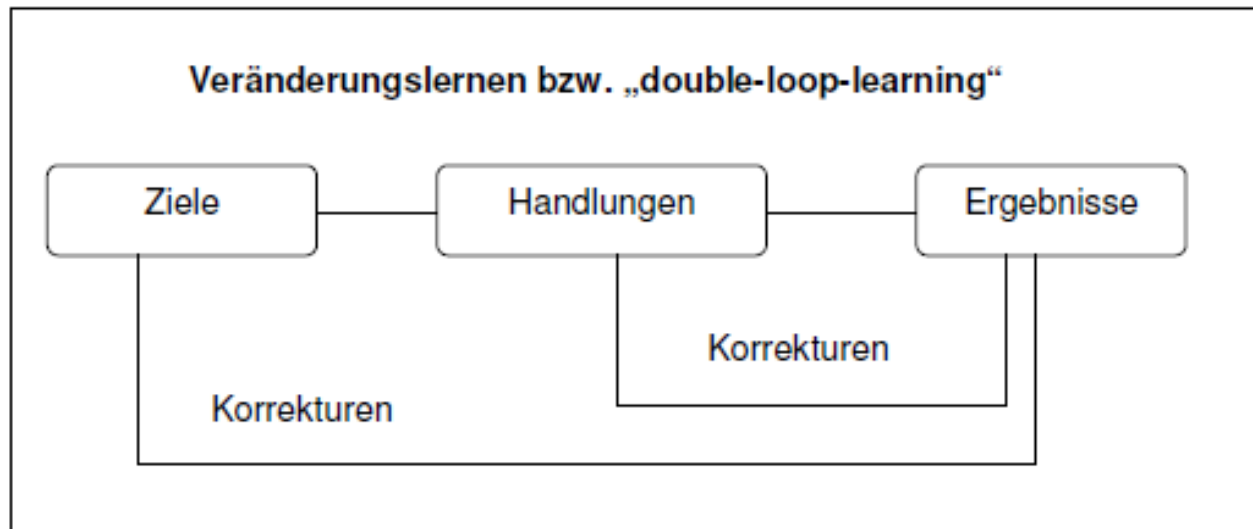
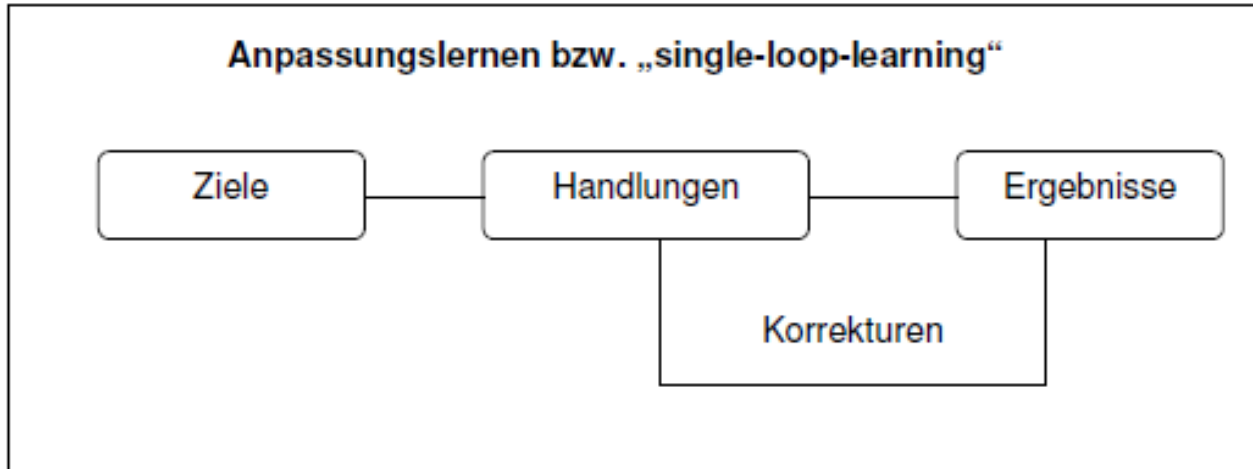
### **Konzept der lernenden Organisation (Argyris/Schön, 1999)**

Lernen bedeutet hier:

1. die Veränderung von Handlungsroutinen,
  2. deren Grundlagen (Ziele/Präferenzwandel) und
  3. von Prozessen, in denen Individuen oder Organisationen Ziele und Routinen bestimmen, überprüfen und bewerten.
- Ausgehend vom organisationstheoretischen Ansatz der lernenden Organisation gehören Teamarbeit auf Augenhöhe, Experimentierfreude und Bereitschaft zu Fehlern, sowie frühzeitiges und regelmäßiges Feedback zu den wesentlichen Merkmalen agiler Verwaltungen.
  - Teil der lernenden Organisation ist auch, dass sich Organisationshandeln schnell ändern kann, etwa durch Vernetzung *von* Teams und Austausch *in* Teams, sowie die Einbeziehung aller Beteiligten.

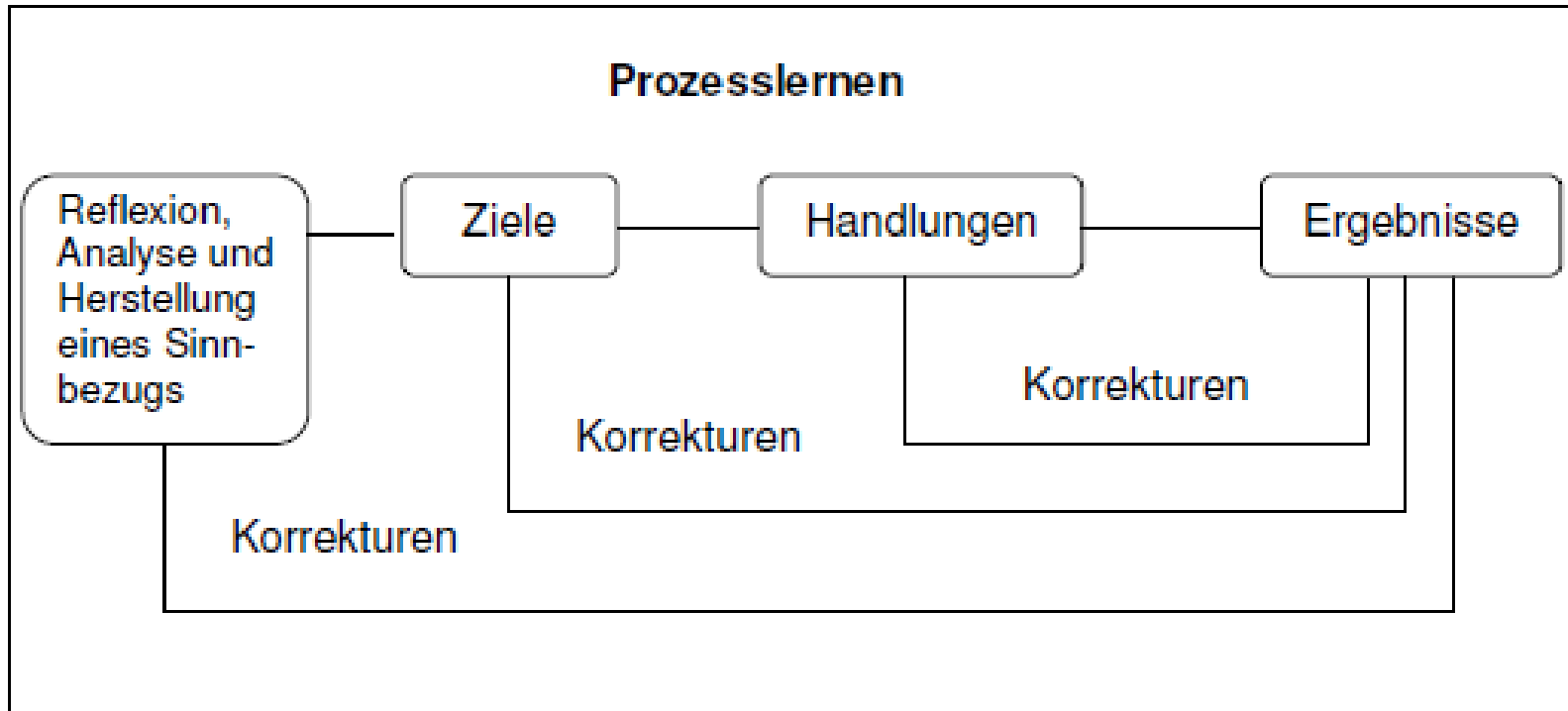
## 2. Organisationales Lernen

### Organisatorisches Lernen: Single und Double Loop Learning



# 3. Organisationssoziologische Ansätze für die agile Verwaltung

## Organisatorisches Lernen: Prozesslernen



Quelle: Stufen des (Organisations-)Lernens (Probst/Büchel 1998: 35/37/39)

# **4. Was hindert Verwaltungen aus organisationssoziologischer Perspektive daran agil(er) zu werden**

# 4. Was hindert Verwaltungen daran agil(er) zu werden?

## Individuelle bzw. motivationale Gründe

- Umsetzung einer agilen Verwaltung steht und fällt mit der Mitwirkung von hochqualifiziertem und -motiviertem Personal.
  - Fehlende Bereitschaft zum riskanten Handeln (Sicherheitsdenken in Silos blockiert agiles Handeln) → Trägheit (Gegenteil von Agilität).
  - häufig fehlendes unternehmerisches Denken
  - mangelnde Unterstützung durch die Führungsebenen der Verwaltung
- Generationenwechsel in der öffentlichen Verwaltung könnte das Handeln in der Verwaltung agiler machen
- Jüngere Mitarbeiter\*innen denken weniger in Hierarchien, sondern vernetzt, um innovative Lösungen für die anstehenden Probleme zu finden (strategisches Personalmanagement, insbesondere auch bei der Rekrutierung neuen Personals).
- Frage: Welche Typen von Mitarbeiter\*innen zieht die Verwaltung an? (Erkenntnisse aus der Public Service-Motivation-Forschung).

## 4. Was hindert Verwaltungen daran agil(er) zu werden?

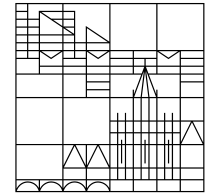
### Strukturelle Gründe

- Weniger rechtliche Rahmenbedingungen, sondern eher kulturelle Rahmenbedingungen (legalistische Verwaltungskultur, das Denken in Zuständigkeiten).
- Wenig Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren innerhalb *und* außerhalb der Verwaltung.
- In der Verwaltungspraxis sind durchaus Spielräume vorhanden, die agiles Verwalten strukturell möglich machen, wie etwas das Entscheidungsermessen im weiteren Sinne.
- Auch das deutsche Verwaltungsverfahrensgesetz gibt einen rechtlichen Spielraum für agiles Verwaltungshandeln. Dieses ist geprägt vom Grundsatz der Nichtförmlichkeit, d.h. die Verfahren müssen einfach und zweckmäßig sein (Beispiel: informelle Verwaltungshandeln).

# 5. Fazit

## 5. Fazit

- Fruchtbar zur theoretischen Fundierung der agilen Verwaltung könnte Parsons AGIL-Schema dennoch sein, weil es sich jeweils um eine grundsätzliche Beschreibung der Flexibilität einer Organisationseinheit hinsichtlich äußerer Veränderungen handelt.
- **Organisationen lernen nur über Individuen!** - Das Konzept der lernenden Organisation wurde bereits in verschiedenen Kontexten mit der öffentlichen Verwaltung kombiniert, etwa bei der Frage der Führung und der Personalrekrutierung.
- Ziel müsste es sein mehr „echte Evaluationen“ durchzuführen (Vorher-Nachher-Vergleiche), um Erfolge agilen Verwaltungshandelns messbar zu machen.
- Mehr Integration agilen Verwaltungshandelns in Innovationslabore.
- Zentrale Herausforderung der Organisationsform „Verwaltung“ für die Zukunftsfähigkeit des Konzepts der agilen Verwaltung: Finden des *„richtigen Verhältnis von Agilität und Flexibilität zur Stabilität und Trägheit“* (Hill 2015: 410)



**Herzlichen**

**Dank für die Aufmerksamkeit!**

**PD Dr. Daniel Rölle**

Vertretung des Lehrstuhls  
für Verwaltungswissenschaft

Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft

Tel.: +49 (0) 75 31/88 - 4007

[daniel.roelle@uni-konstanz.de](mailto:daniel.roelle@uni-konstanz.de)