

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule



Aktuelle Themen

- INQA-Experimentierraum AgilKom — eine Zwischenbilanz
- „Learning Journey“ der beteiligten Praxisorganisationen

„Road to...“ – Der Kreis Soest und die Stadt Essen auf dem Weg zum agilen Arbeiten (Bildausschnitt aus Miro)



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

AGILKOM

INQA-EXPERIMENTIERAUM AGILKOM — EINE ZWISCHENBILANZ

Im Oktober 2018 startete das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Projekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ (kurz: AgilKom). Unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) forschen die Mitarbeitenden des ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule (Projektleitung) und des Lehrstuhls für Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Weiterleitungspartnerin) zum Thema „Agilität in der öffentlichen Verwaltung“. Praxisnah wurden dabei agile Arbeitsweisen bei zwei Praxisorganisationen, dem Kreis Soest und der Stadt Essen, eingeführt, erprobt und aus wissenschaftlicher Perspektive begleitet. Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung wurden erhoben, mit weiteren Akteurinnen und Akteuren im Feld diskutiert und evaluiert und fließen nun in die Entwicklung einer Handlungshilfe für agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung ein. Darin enthalten sind u. a. „Stimmen aus der Praxis“, so dass die während der Projektlaufzeit

gesammelten Erfahrungen ebenso wie Möglichkeiten und Grenzen bestimmter agiler Methoden bestmöglich geteilt werden.

Prof. Dr. Anja Seng, stellvertretende Projektleiterin in AgilKom, führte ein Abschlussgespräch mit zwei „Stimmen“ aus den Praxisorganisationen, die innerhalb des Projekts Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für das Forschungsteam und Schlüsselpersonen zum Gelingen des Projekts waren. Im Gespräch konnten sie gemeinsam den Weg des agilen Experimentierens skizzieren: wie alles anfang, welche Schritte gegangen wurden, welche entscheidenden Situationen wahrgenommen wurden, wo die Organisationen aktuell stehen und wie die nächsten Schritte aussehen könnten, um bisherige Erfahrungen zu verstetigen.

Legende zu den Abbildungen:

- kritische Termine ⚡
- besonders wichtige Aspekte ⚠
- hier ging uns ein Licht auf 💡
- hier kamen Fragen auf ❓
- hier mussten wir näher hinschauen 🔍
- das war ein Motor/Beschleuniger 🚀

Ein Experimentierraum bietet die Chance, Neues auszuprobieren – und zwar wertfrei. Es kann gut funktionieren und wird anschließend verstetigt, oder eben nicht – dann wird es verworfen.

„LEARNING JOURNEY“ DER BETEILIGTEN PRAXISORGANISATIONEN

Anja Seng: Welche Erwartungen hattet ihr zu Beginn des Projekts? Was habt ihr vom "Experimentier-raum" erwartet?

Elmar Diemel: Ich bin ja erst später dazu gekommen und konnte zunächst erstmal nichts mit dem Begriff „Agilität“ anfangen. Den ersten Kontakt zum Projekt hatte ich durch die bei uns eingesetzte Lenkungsgruppe Digitalisierung, die sich mit den Digitalisierungsprozessen im Kreis Soest u. a. agil auseinandersetzen. Dort wurde ich schnell von agilem Arbeiten begeistert und wollte das Thema in die Praxis zu bringen. Das hat vor allem über die Workshops und Methoden-Schulungen gut funktioniert, die ihr seitens AgilKom initiiert habt. Besonders hilfreich waren die Workshops zu mobilem Arbeiten, bei denen viele „Mosaik-Steine“, die mit dem Thema agiles Arbeiten zu tun hatten, zusammenkamen und bei dem wir auch den Personalrat mit ins Boot nehmen konnten.

Meine Erwartung war, dass etwas Griffiges herauskommt, etwas, das unsere Verwaltung weiterbringt. So können wir – hoffentlich – einen gewissen „Leuchtturm-Effekt“ mit unserer neuen Rahmendienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten erzielen, die sich aus den Erfahrungen der Pandemie ebenso wie denen aus AgilKom und dem vorherigen INQA-Projekt „FührDiv“ („Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“) entwickelt hat und die wir mittlerweile haben abschließen können.

Anja Seng: Und Margarete, was hast du erwartet, als du im Herbst 2020 bei der Stadt Essen das erste Mal von AgilKom gehört hast?

Margarete Plage: Ich hatte mitbekommen, dass das Projekt schon länger lief und die Hoffnung, dass wir mit (m)einer neuen Stelle auch neue Kapazitäten einbringen können. Auf der einen Seite habe ich

eine Kooperation mit der Hochschule erwartet, auf der anderen Seite aber auch nicht nur Theorie, sondern dass wir gemeinsam ausprobieren können, wissenschaftlich begleitet werden und dabei ein sehr konkretes und praxistaugliches Ergebnis bekommen. Einfach eine gute Verbindung von Theorie und Praxis. Ich war bereit für eine gemeinsame „Lernreise“; eine andere Art der Reflexion. Und durch die Workshops „Agile Impulse“ in Zusammenarbeit mit unserer Gleichstellungsstelle und die vielen Methoden-Workshops mit dem Studieninstitut sind wir sehr konkret geworden und haben den Kolleginnen und Kollegen verschiedener Abteilungen und hierarchischen Ebenen die Möglichkeit gegeben, selbst zu experimentieren und neue Methoden zu erproben.

Anja Seng: Und wie habt ihr es geschafft, andere auf diesem gemeinsamen Weg mitzunehmen?

Elmar Diemel: Es gab Mitarbeitende, die sehr einfach mitzunehmen waren. Gerade durch die Workshops und Methoden-Schulungen, die gleichermaßen kompetenzvermittelnd und kulturbildend waren, ließen sich die Beschäftigten gut dahingehend aktivieren, das Gelernte in den Alltag mitzunehmen. Beispielsweise hat unsere Pandemie-Gruppe die Retrospektive in ihrem dynamischen Arbeitsalltag gut integrieren und nutzen können. Allerdings muss ich zugeben, dass sich auch nicht alle begeistern lassen. Es braucht einen langen Atem, um die Menschen in der Praxis von agilen Arbeitsweisen zu überzeugen und etabliertes Vorgehen zu verändern. Manchmal sind wir auch vom Begriff „des Agilen“ weggegangen, weil er zum Teil eher Sorgen, Bedenken und Anspannungen hervorgerufen hat. Das lag an falschen Assoziationen mit dem Begriff und der Angst vor dem Unbekannten, vor neuen Arbeitsformen. Dort, wo wir die Leute mitnehmen und den Nutzen im be-

ruflichen Alltag zeigen konnten, wie beispielsweise mit der neu eingerichteten „Ideenküche“, in der verschiedene Teams einfach die neue Raumgestaltung ausprobieren können, konnten wir damit die Akzeptanz der neuen Arbeitsweisen steigern. Auch bei den Führungskräften.

Margarete Plage: Hier kann ich Elmar nur zustimmen. Agile Verwaltung muss man erleben. Wenn die Kolleginnen und Kollegen Zeit und Raum hatten, die neuen Arbeitsweisen auszuprobieren – am besten in einem kleinen, praktischen Anwendungsfeld im eigenen Arbeitsbereich – hat es „Klick“ gemacht. Eine weitere Erkenntnis ist, dass es manchmal gut war, den Teilnehmenden der Workshops nicht zu viel zu erklären, sondern einfach gemeinsam etwas zu tun und im Nachhinein zu sagen: „Hey, das war ein agiler Impuls!“ Gleichzeitig habe ich erlebt, dass vor allem der persönliche Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen und die eigene Begeisterung für das Thema gute Türöffner sind. Wenn sichtbar wird, dass es Spaß macht, Neues auszuprobieren, dann steckt das an! Dann ziehen andere mit, weil diese Begeisterung motivierend ist! Das ist eine schöne Rückmeldung, aber auch eine simple Erkenntnis: Es steht und fällt mit den Leuten, die dabei sind. Durch das eigene Engagement werden mehr und mehr Menschen in diesen „positiven Sog“ gezogen – es entsteht eine Dynamik.

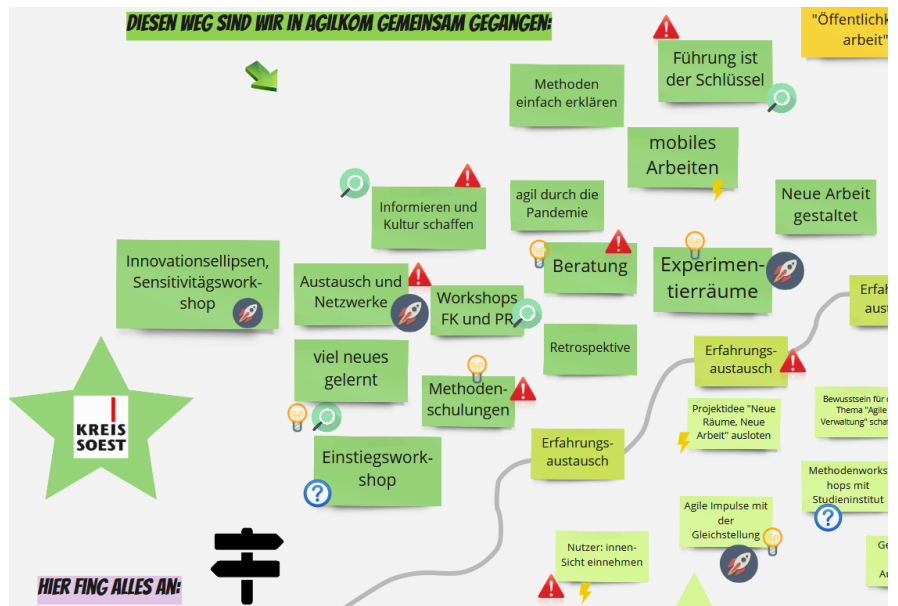
Anja Seng: Wieso ist das Thema „agiles Arbeiten“ (weiterhin) in eurer Organisation wichtig? Oder anders: Lohnt es sich, „dran“ zu bleiben?

Margarete Plage: Absolut! Das Thema ist deshalb wichtig, weil Anpassungsfähigkeit und Flexibilität auf fast alles runtergebrochen werden kann. Agiles Arbeiten hat mit einer bestimmten Haltung zu tun. Selbst wenn die Alltagsarbeit sich nicht agil organisieren lässt, ist ein agiles

„LEARNING JOURNEY“ DER BETEILIGTEN PRAXISORGANISATIONEN (FORTSETZUNG)

Mindset dahinter wichtig, um Offenheit für neue Sichtweisen ebenso wie Veränderungsbereitschaft – gerade auch in der direkten Zusammenarbeit mit anderen – zu fördern. Wesentlich ist dabei auch der Umgang mit Feedback und Fehlern und damit, dass vieles im Rahmen der Verwaltungskultur nicht immer einfach ist.

Elmar Diemel: Genau. Agiles Arbeiten ist der Weg, Zukunft zu gestalten. Durch agiles Arbeiten kann ich Kultur verändern und operative Ziele erreichen, indem Ergebnisse sichtbar werden. Die Art und Weise des Arbeitens hat sich verändert und agile Arbeitsweisen – oder wie wir es nennen: „New Work“ – sind ein wichtiger Faktor und wesentlicher Bestandteil der Arbeitskultur. Dabei ist natürlich nicht alles neu – die neuen und sogenannten agilen Prinzipien werden an vielen Stellen bereits genutzt, wenn auch vielfach unbewusst. Als wir mit den Führungskräften letztes Jahr zusammensaßen, sagte jemand skeptisch: „Agiles Arbeiten in der Krise – das möchte ich mal sehen.“ Und in der Pandemie haben wir dann erlebt, wie hilfreich diese neuen Herangehensweisen waren – gerade im Vergleich zum etablierten hierarchischen Verwal-



Der gemeinsame Weg mit dem Kreis Soest (Bildausschnitt aus Miro)

tungshandeln. Manchmal war es gar nicht mehr anders möglich. Agiles Arbeiten scheint mir in Zukunft nicht mehr wegzudenken zu sein.

Anja Seng: Wie würdet ihr zusammenfassen, was in der Organisation geschehen ist? Was hat sich bewegt? Könnt ihr beschreiben, was passiert oder auch nicht passiert ist?

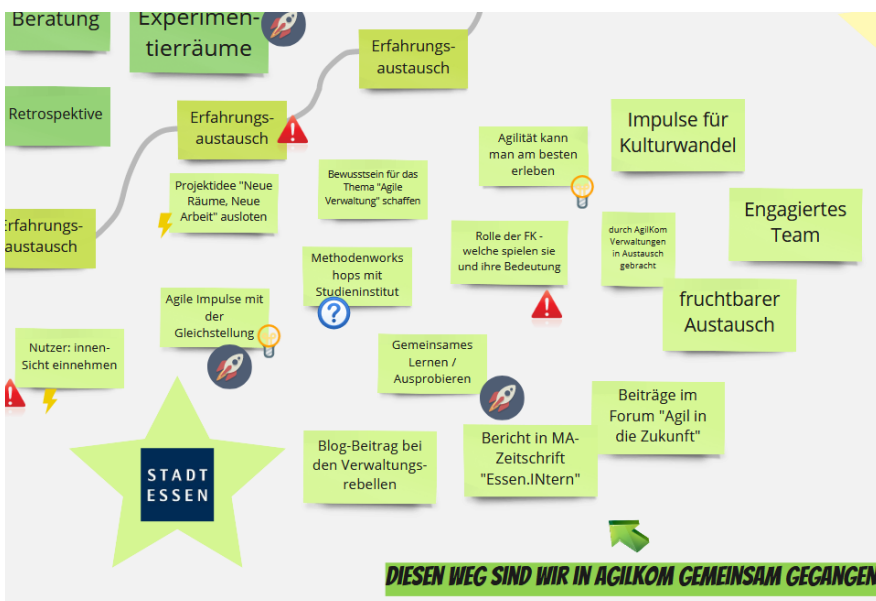
Elmar Diemel: Ich habe den Eindruck, dass heute an verschiedenen Stellen Veränderungsprozesse anders ablaufen. Pandemie, Flut und

OZG (Onlinezugangsgesetz) unterstützen weiter den Gedankenwandel, den Aspekt, dass sich Kultur verändert oder verändern muss. Und da, wo es gut funktioniert, sind Silos aufgebrochen worden – ein großer Gewinn mit Potential für mehr.

Margarete Plage: Mit AgilKom kam die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsweisen und dadurch haben wir mit neuen Herangehensweisen experimentiert. Spannend finde ich jetzt die Herausforderung, mit der zunehmenden Dynamik Schritt zu halten, bei wachsenden Aufgaben und gleichen Ressourcen beständig neue Prioritäten zu setzen und dabei unsere Learnings mit Agilität bestmöglich zu verstetigen.

Anja Seng: Mit welchen Themen beschäftigt ihr euch derzeit?

Margarete Plage: Mit der Verankerung des Themas in der Verwaltung. Nach den Methodenworkshops „für alle“ ist es nun an der Verwaltungsleitung, quasi „Top-Down“, Agilität vorzuleben und somit Akzeptanz für neue Wege zu gestalten. Wichtig finde ich, agile Arbeitsweisen als gesamtstädtisches Engagement zu begreifen, es nicht einzelnen Personen oder Abteilung-



Der gemeinsame Weg mit der Stadt Essen (Bildausschnitt aus Miro)

„LEARNING JOURNEY“ DER BETEILIGTEN PRAXISORGANISATIONEN (FORTSETZUNG)

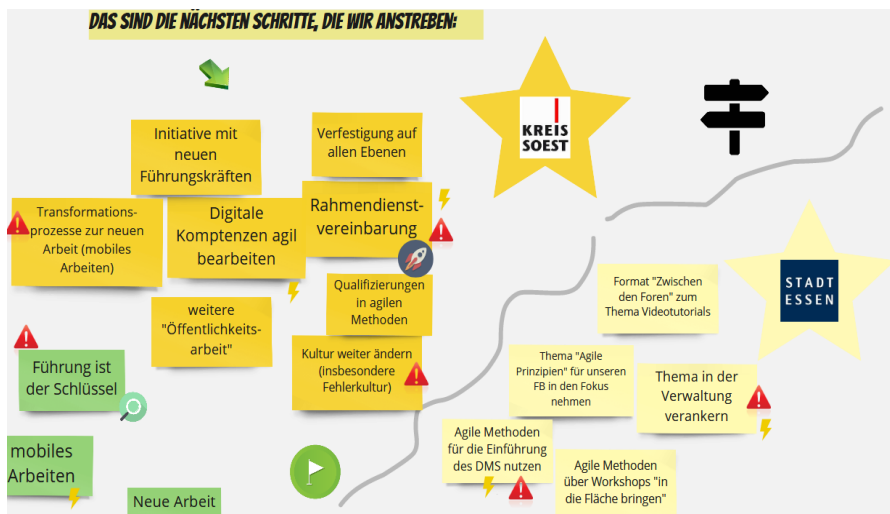
en zuzuordnen, sondern eine Veränderung in der grundlegenden Haltung zu bewirken.

Elmar Diemel: Auch wir haben derzeit im Fokus, agile Arbeitsweisen und agiles Mindset zunehmend zu verfestigen bzw. zu verstetigen. Die Mitarbeitenden nutzen zunehmend agile Methoden und verfolgen agile Prinzipien, wenn sie unmittelbar aus einem Workshop oder einer Methoden-Schulung kommen. Dann sind sie motiviert, doch abhängig von Team und Führungskraft vererbt der Enthusiasmus. Hier gilt es, dran zu bleiben. Wir haben beispielsweise einen Ansatz der Stadt Essen übernommen und arbeiten jetzt intensiv mit einer klar definierten Gruppe. Dort war es die Gleichstellungsstelle, über die weibliche Führungskräfte mit agilen Ansätzen vertraut gemacht wurden; wir adressieren nun den Kreis der Nachwuchs-Führungskräfte. Das lief zunächst schleppend, doch jetzt zeigt sich immer mehr Interesse und Bereitschaft, das „im geschützten Raum“ Erprobte in die jeweiligen Teams mitzunehmen und so zu verstetigen. Ein weiteres, größeres Handlungsfeld ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen, wo sich eine unmittelbare Schnittstelle zur Agilität ergibt. Wir sind im Gespräch mit der IT, um neben den technischen Aspekten insbesondere persönliche, soziale und methodische Kompetenzen zu fördern.

Anja Seng: Welche Tipps habt ihr für Organisationen, die am Anfang der Reise stehen?

Margarete Plage: Mindset – damit würde ich loslegen!

Elmar Diemel: ... und schauen, dass sich ein Team aus guten „Weggefährten“ findet. Wir hatten anfangs riesige Workshop-Formate, um möglichst viele zu beteiligen – das war ein guter Schritt. Doch um wirklich voranzukommen, braucht es ein überschaubares Team, das bereit ist, „eine Rakete zünden“! Und notwendig ist die Legitimation von Verwaltungsleitung und Personalrat.



Die nächsten Schritte beim Kreis Soest und der Stadt Essen (Bildausschnitt aus Miro)

Margarete Plage: Und es sollten erste Leuchtturm-Projekte identifiziert werden, bei denen agile Arbeitsweisen zu neuen Ergebnissen führen und die somit Vorbildcharakter übernehmen.

Anja Seng: Vielen herzlichen Dank für diese wertvollen Einblicke in eure Erfahrungen. Wir danken herzlich für die

großartige gemeinsame Projektarbeit und wünschen Euch auf Eurer agilen Reise weiter alles Gute, viel Erfolg und Durchhaltevermögen.

Das Projekt AgilKom wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.



Elmar Diemel
Leiter der Personalentwicklung
Kreis Soest
Tel.: 02921-30-2298
E-Mail: elmar.diemel@kreis-soest.de



Margarete Plage (Foto: Mai Nguyen)
Mitarbeiterin im Bereich Digitalisierungsstrategie
Stadt Essen
Tel.: 0201-8888-117
E-Mail: margarete.plage@digital.essen.de