

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule

A | g i | l i | t ä t

[agili'te:t] Substantiv, die

Fähigkeit einer Organisation schnell auf Veränderungen ihres Umfeldes zu reagieren, sie zu antizipieren und aktiv darauf zu antworten.

Synonym: Neues wa(a)gen



Aktuelle Themen

- Neues Projekt gestartet
- Vorgehen im Rahmen der Bestandsaufnahme
- Ergebnisse der Bestandsaufnahme
- Implikationen für den weiteren Projektverlauf

Definition von Agilität (Projektteam des ifpm)



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

„Wir freuen uns über die Offenheit der beiden beteiligten Ministerien und deren Experimentierfreude. Mittels wissenschaftlich fundierter Methoden möchten wir mit ihnen agile Arbeitsweisen im Verwaltungsalltag ausprobieren und gemeinsam mit den Beschäftigten die besten Herangehensweisen identifizieren.“

REALLABOR AGILES ARBEITEN

NEUES PROJEKT GESTARTET

Verwaltungen sehen sich mit einer dynamischen und mitunter unvorhersehbaren Entwicklung ihres Umfeldes konfrontiert. So sind die letzten Monate nicht nur durch den gesetzlichen Rahmen des Onlinezugangsgesetzes gekennzeichnet, sondern durch vielfältige Krisen wie die Coronapandemie, die Hochwasserkatastrophe oder den Krieg in der Ukraine, mit den sich daraus entwickelnden Flüchtlings- und Energiekrisen. In dieser Dynamik entsteht im Verwaltungsalltag ein Spannungsfeld zwischen dem Aufrechterhalten bestehender Strukturen und der Notwendigkeit schnellen und flexiblen Handelns. Die Ansätze agiler Arbeitsweisen – und zwar Agilität in Haltung und Methoden – bieten einen guten Rahmen, um sich auf diese neuen und aktuellen Herausforderungen einzustellen (Richenhagen & Dick 2022).

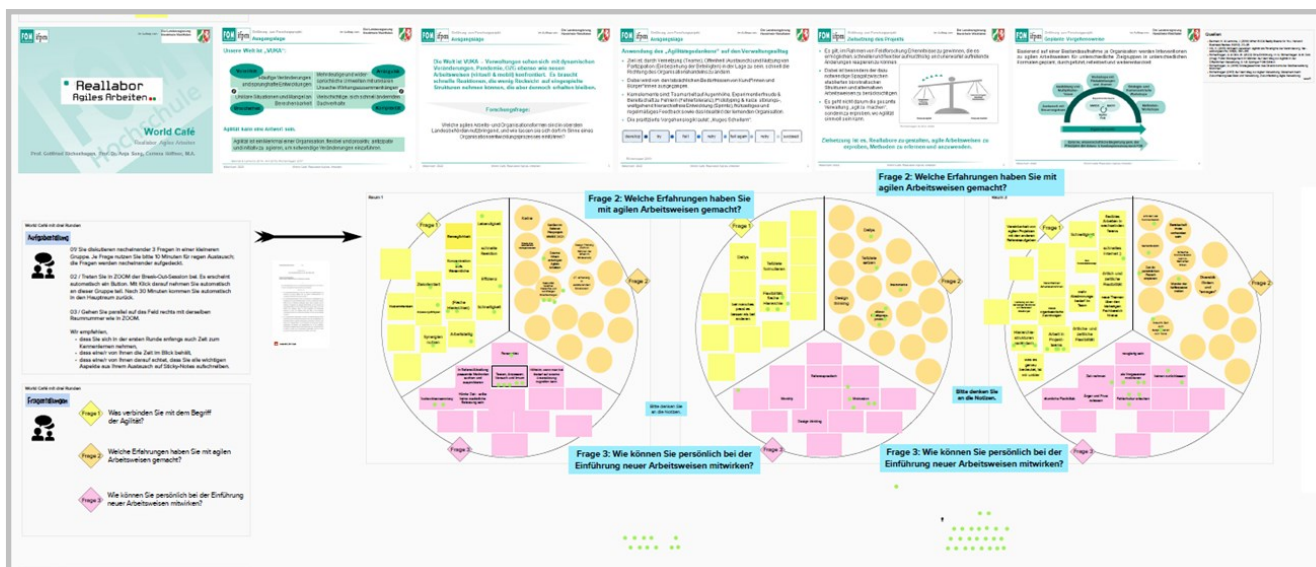
Im Forschungsprojekt [Reallabor Agiles Arbeiten](#) erprobt das ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule unter der Leitung von Prof. Dr. Gottfried Richenhagen und Prof. Dr. Anja Seng agile Arbeits-

weisen und deren Einführung im Rahmen von Feldforschung in zwei Landesministerien. Neue Arbeitsweisen sollen bei kurzfristigen Veränderungen schnelles und flexibles Agieren der Beschäftigten ermöglichen – die damit verbundenen kulturellen Rahmenbedingungen und methodischen Kompetenzen sollen (weiter-)entwickelt werden. Das neue Projekt knüpft damit unmittelbar an das Projekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung ([AgilKom](#))“ an (Richenhagen et al. 2022).

Das methodische Vorgehen des gesamten Projekts orientiert sich am Ansatz der Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen & Dick 2019. Der Fokus liegt hierbei auf der Kombination von Verwaltungspraxis und wissenschaftlicher Analyse, d. h. die Bedarfe der betroffenen Personen werden in einem praxisnahen Setting in der jeweiligen konkreten Situation erfasst. Ganz nach dem Motto: Von der Praxis für die Praxis.

Reallabor
Agiles Arbeiten

VORGEHEN IM RAHMEN DER BESTANDSAUFNAHME



Zur Bestandsaufnahme wurden als kollaborative Arbeitsfläche in den World Cafés digitale Whiteboards genutzt. Die Arbeitsergebnisse sind bewusst unscharf abgebildet, da es sich um sensible hausinterne Informationen handelt.

Als Teil der ersten Projektphase des Reallabors führte das Projektteam eine Bestandsaufnahme im Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie ([MWIKE](#)) und im Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration ([MKJFGFI](#)) durch.

Hierbei verfolgte das Projektteam folgende Ziele:

- mehr über die Einstellung und Haltung der Beschäftigten gegenüber agilen Arbeitsweisen zu erfahren,
- festzustellen, ob und welche agile Methoden bereits bekannt sind und
- das bestehende Interesse am Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen einschätzen zu können.

Aus den zusammengeführten Ergebnissen der unterschiedlichen Beobachtungen wurden die weiteren Schritte für den Projektverlauf konkretisiert.

Der Einsatz eines methodischen Mixes – bestehend aus experimentellen, qualitativen und quantitativen Elementen – schaffte die empirische Grundlage.

Konkret führten die Projektbeteiligten bei der Bestandsaufnahme sechs virtuelle World Cafés (zwei pro Ministerium und zwei übergreifend), eine anonyme Selbsteinschätzung mittels digitaler Umfrage pro Ministerium sowie insgesamt 11 vertiefende Gespräche mit Beschäftigten der beiden Ministerien durch. Dabei wurde darauf geachtet, Personalrat und Interessenvertretung aktiv einzubinden. Die Teilnahme der beteiligten Personen erfolgte dabei freiwillig.

Bei dem sequentiellen Einsatz dieser Methoden ging es in den niederschweligen virtuellen World Cafés zunächst darum, das Projekt unter den Beschäftigten in den Ministerien bekannt zu machen und in einen ersten Austausch u. a. in Kleingruppen zu kommen. Im Fokus stand das Verständnis von Agilität, konkrete Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen und deren Bewertung.

Die Teilnehmenden sprachen jedoch nicht nur über neue Arbeitsweisen, sondern wendeten diese durch die Nutzung eines digitalen Whiteboards, als kollaborative Arbeits-

fläche, unmittelbar an (s. Bild oben). Die Teilnahme des damaligen Ministers und des Staatssekretärs des Wirtschaftsministeriums zeigen die Relevanz des Themas neuer, agiler Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung.

Um die Anzahl an Rückmeldungen zu erhöhen (s. Tabelle unten), wurde im Anschluss an die World Cafés eine digitale und anonyme Selbsteinschätzung zum Umgang mit agilem Arbeiten vorgenommen. Eine Vertiefung der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse zu den Themen Verwaltungskultur, Führung und Kompetenzentwicklung erreichte das Projektteam durch telefonische Expertinnen- und Expertengespräche. Hierbei konnte anhand konkreter Beispiele aus dem Verwaltungsalltag der Beschäftigten der jeweilige Handlungsrahmen konkretisiert werden.

Zum Abschluss der Bestandsaufnahme führte das Forschungsteam die Ergebnisse der dreischrigen Datenerhebung mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammen. Die Daten wurden in Bezug auf fördernde und hemmende Faktoren interpretiert, die die Einführung agiler Arbeitsweisen unterstützen bzw. erschweren.

World Cafés	Selbsteinschätzung	Gespräche	Insgesamt
77	63	11	151

Tabelle: Beteiligung an den unterschiedlichen Formaten zur Bestandsaufnahme

ERGEBNISSE DER BESTANDSAUFNAHME

Für die Teilnehmenden der World Cafés waren, neben zahlreichen positiven Erfahrungen (s. Bild unten), die "Take-aways":

- Kennenlernen des Projekts,
- Erleben der Methode World Café und dessen virtuelle Umsetzung,
- Aufbau eines Bewusstseins für Fehlertoleranz,
- Wissen, dass viele Kolleginnen und Kollegen agiles Arbeiten nicht kennen, aber motiviert sind, das zu ändern,
- Identifikation eines Interesses, sich mit weiteren Themen des Projekts zu befassen und an Workshops teilzunehmen.

Darüber hinaus konnten in den World Cafés Expertinnen und Experten für die darauf folgenden qualitativen Gespräche identifiziert werden.

Mit dem Ansatz der qualitativen Forschung soll „das Typische“ entdeckt werden. Der Ausgangspunkt dieser Forschung ist in der Regel in alltagsweltlichen Kontexten zu sehen. Die hervorgebrachten Daten sollen zu Verallgemeinerungen bzw.

zu theoretischen Konzepten führen (Lamnek 2005; Kuckartz 2018).

Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner erfolgte nicht zufällig oder willkürlich, sondern auf Grundlage der Beobachtungen des moderierenden Forschungsteams der World Cafés, um einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn in den Themenfeldern Verwaltungskultur, Führung und Kompetenzentwicklung zu erzielen: 11 besonders interessierte Teilnehmende, die sich stark eingebracht hatten, konnten für die Teilnahme an den virtuellen Gesprächen gewonnen werden. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurde auf eine vollständige Transkription der Inhalte verzichtet. Stattdessen wurden die Interviews jeweils von einer protokollierenden Person begleitet.

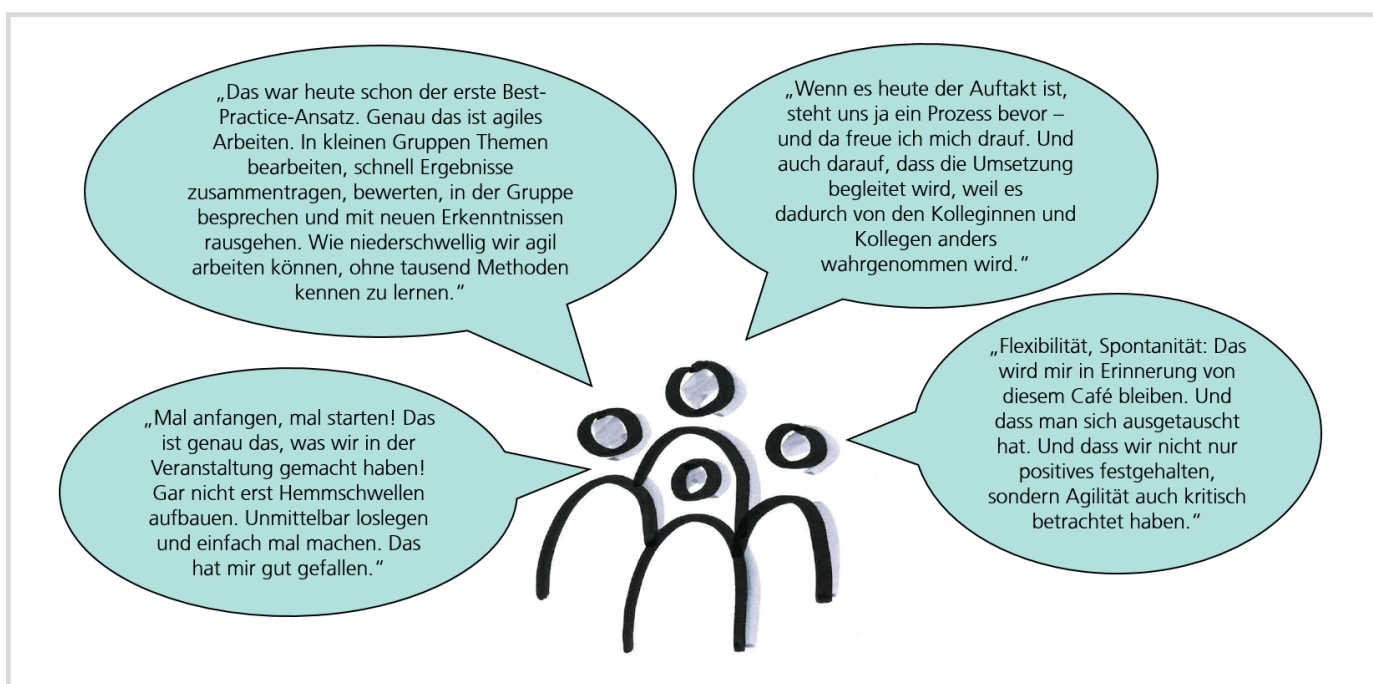
Die Protokolle bildeten die Datenbasis für die weitere Auswertung. Auf Grund der sehr hohen Ähnlichkeit zwischen den Ministerien wurden die Daten zusammengeführt. Die Auswertung zeigt, dass für die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsweisen sowohl fördernde als auch hemmende Faktoren existieren.

Als **fördernde Faktoren agiler Arbeitsweisen** wurden identifiziert:

Iterative Abstimmungen und Vernetzung: Kollaborative Arbeitsprozesse sind zentral für die Umsetzung agiler Arbeitsweisen in den Ministerien. Durch persönlichen Austausch innerhalb von Teams, abteilungsübergreifend und auch zwischen den Ministerien entsteht Vernetzung. Dies ist die zentrale Grundlage für iterative Abläufe auf Augenhöhe.



Handlungsspielräume / positives Führungsverhalten: Partizipatives Führungsverhalten und Verantwortungsübergabe an die Mitarbeitenden stellt Handlungsspielräume für agiles Arbeiten zur Verfügung. Pragmatismus und Offenheit kennzeichnen die empathische Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Damit wird statt des Aufwands, das Ziel der Arbeit in den Fokus gesetzt. Die Mitarbeitenden erhalten entsprechende Freiheitsgrade in ihren Handlungen.



World Café im Rahmen der Bestandsaufnahme: Feedback der Teilnehmenden zum Format des Workshops

ERGEBNISSE DER BESTANDSAUFNAHME (FORTSETZUNG)

Fehlerkultur: Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist zentral für die Entwicklung eines agilen Mindsets. In der Kultur der Häuser muss Ausprobieren möglich sein. Hierfür benötigen die Mitarbeitenden Leitplanken, um sich sicher in ihren Handlungsspielräumen bewegen zu können.

Implementierung / externe Auslöser: Schnelle und bedeutende externe Entwicklungen wie bspw. die Corona-Pandemie oder die Flutkatastrophe im Jahr 2021 fördern agiles Arbeiten. Die Mitwirkung bspw. in Krisenstäben wirkt stark agilitätsfördernd. Die Schaffung von agilen Projektgruppen ist ebenfalls eine Lösung zur Entlastung des Tagesgeschäfts.

Kompetenzentwicklung: Die Förderung von Kompetenzentwicklung ist bedeutend für

agile Arbeitsweisen. Das Interesse an Weiterbildung sollte erwünscht und positiv besetzt sein. Dafür wird ein Schutzraum benötigt, in dem sich die Mitarbeitenden frei bewegen können.

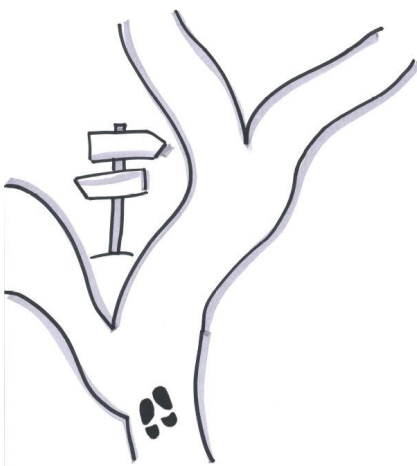
Als **hemmende Faktoren agiler Arbeitsweisen** wurden entdeckt:

Starre Hierarchie: Starr umgesetzte Hierarchie hemmt Agilität maßgeblich. Starke Reglementierung, Kontrolle sowie scharfe und detailreiche Dokumentation zur Absicherung von Unsicherheiten führen zu Rückschritten. Dies führt zu einem Denken in Zuständigkeit statt in Verantwortlichkeit und zu mangelnder Flexibilität. Als weitere negative Faktoren werden fehlende iterative Abstimmungen und mangelnde Vernetzung genannt.

Zu belastender Arbeitsalltag: Eine Überfrachtung von Mitarbeitenden durch das Tagesgeschäft führt dazu, dass Agilität nur sehr schwer erreicht werden kann. Stattdessen wird ein Schutzraum benötigt, in dem sich die Mitarbeitenden agil bewegen können, und zwar vor allem zeitlich.

Mangelnde Berücksichtigung von Ängsten: Teilweise haben Mitarbeitende und Vorgesetzte Ängste etwas Neues zu lernen. Dies beinhaltet sowohl die Sorge vor der eigenen Überforderung, als auch die Sorge mit bspw. Fortbildungsanfragen auf eigene Defizite hinzuweisen. Diese Ängste müssen bei allen Handlungen berücksichtigt werden.

IMPLIKATIONEN FÜR DEN WEITEREN VERLAUF



Die Bestandsaufnahme zeigt, dass Agilität und damit verbundene Arbeitsweisen sowohl positive, als auch skeptische Assoziationen bei den Beschäftigten in den Ministerien hervorrufen. Die Kenntnisse der Teilnehmenden reichen von großem Expertinnen- und Expertenwissen hin zu Unerfahrenheit mit agilen Methoden und Arbeitsweisen. Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass alle Beschäftigten auf ihrem Stand abgeholt und mitgenommen werden müssen. Hierzu werden im weiteren Projektverlauf

die Faktoren herausgearbeitet, die die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsweisen fördern und auch hemmen. Im weiteren Projektverlauf gilt es somit, die identifizierten fördernden Faktoren zu verstärken und die hemmenden zu verringern, um die Bereitschaft und die Möglichkeit der Beschäftigten zum Mitmachen und Experimentieren positiv zu verstärken – sowohl derjenigen, die offen für die Veränderung sind als auch derjenigen, die eher skeptisch beobachten.

Literatur:

- Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel
- Richenhagen, Gottfried & Dick, Michael (2022): Eine Einführung. In: G. Richenhagen & M. Dick (Hrsg.), Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der Öffentlichen Verwaltung. Springer, FOM Edition.
- Richenhagen, Gottfried; Seng, Anja; Dick, Michael; Elsenheimer, Laura; Höffner, Corinna; Nebauer-Herzig, Katrin; Modrzynski, Dominik & Wachter, Laura (2022): ["AgilKom"-Handlungshilfe: Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wege zur Anwendung agiler Arbeitsweisen.](#)
- Richenhagen, Gottfried & Dick, Michael (2019): Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften, Beitrag zum 65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten“, Beitrag C.8.7