

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule



Aktuelle Themen

- Agiles Arbeiten – (K)ein Widerspruch in sich!?
- Fördernde und hemmende Faktoren agilen Arbeitens
- „AgilKom“ – Handlungshilfe veröffentlicht!

Die virtuelle Abschlussveranstaltung des Projekts „AgilKom“, live aus dem FOM Hochschulzentrum Essen (© FOM/Tim Stender)



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

AGILKOM

AGILES ARBEITEN - (K)EIN WIDERSPRUCH IN SICH!?

Die Umwelt der öffentlichen Verwaltung ist gekennzeichnet durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität („VUKA“-Welt; Bennet & Lemoine, 2014). Agilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, schnell auf diese Veränderungen ihrer Umwelt zu reagieren, sie zu antizipieren und aktiv darauf zu antworten.

Nach dreijähriger Projektlaufzeit endete der INQA-Experimentierraum „AgilKom“ (Experimentierräume in der agilen Verwaltung), in dem gemeinsam mit den Beschäftigten in den Verwaltungsorganisationen agile Arbeitsweisen erprobt, geeignete Anwendungsfelder identifiziert sowie Möglichkeiten und Grenzen agilen Arbeitens abgeleitet wurden. Die virtuelle Abschlussveranstaltung stand unter dem Motto „Agiles Arbeiten – (K)ein Widerspruch in sich!“. Das Interesse war riesig: 400 Personen hatten sich angemeldet. „Ein großartiger Erfolg und Beleg

dafür, dass die Einführung neuer Arbeitsweisen ein großes Thema für die öffentliche Verwaltung ist“, sagte Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Direktor des ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule und Projektleiter, in der Opening Session. Er führte gemeinsam mit der stellvertretenden Direktorin des ifpm und Projektleiterin Prof. Dr. Anja Seng durch die Veranstaltung. In Kurzvorträgen, Podiumsgesprächen und Interviews wurden dynamisch die Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen der unterschiedlichen Verwaltungsakteurinnen und -akteure auf kommunaler, landes- und bundesbehördlicher Ebene sowie des Projektteams vorgestellt und diskutiert. Darüber hinaus gab es auch im virtuellen Raum die Möglichkeit für persönlichen Austausch, kollektive Meinung und Netzwerken. Eine ausführlichere Zusammenfassung der Veranstaltung finden Sie als Beitrag im Blog des Forums Agile Verwaltung, [hier](#).



Agilität ist kein Universalrezept, um öffentliche Verwaltungen flexibler, bürgerorientierter und schneller im Handeln zu machen. Aber ohne Konzepte der Agilität wird dies nicht möglich sein. Unsere „AgilKom“-Handlungshilfe bietet Ihnen dazu gute und praxiserprobte Hilfen.

FÖRDERNDE UND HEMMENDE FAKTOREN AGILEN ARBEITENS

„AgilKom“ war ein sogenannter Experimentierraum, in dem es nicht nur erlaubt, sondern explizit erwünscht war, zu experimentieren und Neues zu erproben. Im Fokus standen neue Arbeitsweisen, die das Verwaltungshandeln flexibler und schneller machen können. Doch wie kann das funktionieren? Im Projektverlauf wurden im Sinne der Aktions- und Handlungsforschung verschiedene Ansätze ausprobiert, begleitet und dokumentiert. Es wurden vielfältige Interventionen bei den beteiligten Praxisorganisationen durchgeführt, die sowohl mit qualitativen als auch quantitativen Methoden begleitet wurden.

Im Ergebnis wurde beobachtet, welche Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitsweisen besonders förderlich oder auch hemmend wirken. Externe Auslöser und politische Entwicklungen gehören ebenso dazu wie die internen Aspekte etablierter Strukturen und Prozesse, die aktuelle Führungs- und Lernkultur sowie das Verhalten Einzelner. Sie spielen sowohl bei der Ausprägung eines agilen Mindsets als auch bei der Umsetzung agiler Methoden eine wesentliche Rolle. Gerade diese beiden Aspekte – einerseits die strategische, eher unsichtbare, kulturelle Ebene, andererseits die konkreten Methodenkenntnisse und -kompetenzen – sind prägend für die Möglichkeiten und Grenzen der organisationsspezifischen Experimentierräume.

Fördernde Faktoren agiler Arbeitsweisen	Hemmende Faktoren agiler Arbeitsweisen
Kluge Implementierungsstrategie	Einschränkende organisationale Faktoren
Führungskräfte als Vorbilder	Traditionelle Führung
Dynamisches Mindset & fehlerfreundliche Kultur	Auf Bewahren von Strukturen & Prozessen ausgerichtete Beschäftigte
(mentale & physische) Räume	Veraltete Weiterbildung
Eigeninitiativ handelnde Beschäftigte	Starre gesetzliche Anforderungen
Zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung	
Externe Auslöser (z. B. unerwartete Ereignisse)	

Übersicht fördernder und hemmender Faktoren agiler Arbeitsweisen (Auszug aus dem „AgilKom“-Projektposter)

Als **unterstützende Faktoren** konnten im Projektverlauf folgende Aspekte beobachtet werden:

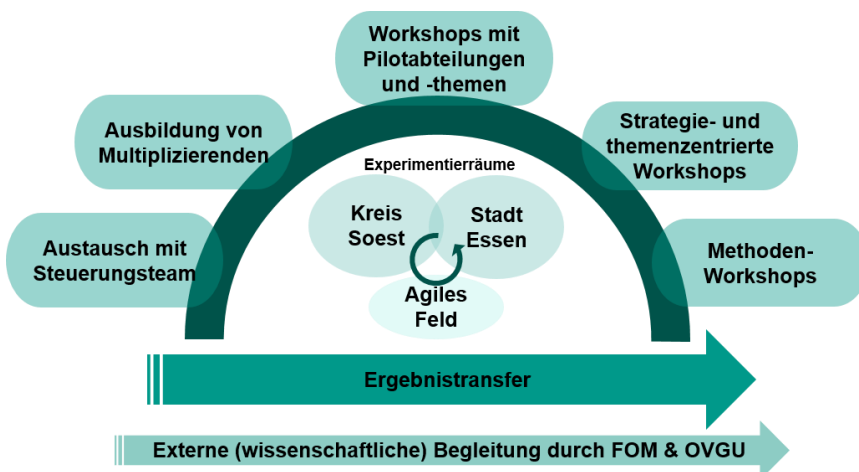
Mit einer klugen Implementierungsstrategie ist gemeint, dass es zentral ist, über eine geeignete organisationale Struktur (z. B. Projektform, Steuerungskreis, Pilotbereiche) zu verfügen und eine gemeinsame Definition von Agilität als Arbeitsgrundlage zu haben. Wichtig ist es, den Nutzen für die Beschäftigten und die Organisation herauszuarbeiten, damit geeignete Ressourcen dabei sind, um als Vorbilder und mit Multiplikatoreffekt das Projekt voranzutreiben.

Führungskräfte agieren als unmittelbare Vorbilder. Dabei gilt es, flache Hierarchien, offene Türen, ein gutes Teamverständnis sowie Partizipation zu gestalten und mehr Verantwortung an die Beschäftigten zu übergeben, um Agilität auch „von der Spitze“ her vorzuleben.

Dynamisches Mindset und fehlerfreundliche Kultur ermöglichen es, neue Wege zu gehen. Sie zeigen den Glauben an Weiterentwicklung durch eine wachstumsorientierte Denkweise und ermöglichen agile Arbeitsweisen. Permanentes Lernen wird durch eine positive Einstellung gegenüber Fehlern und konstruktiven Umgang mit diesen unterstützt.

Es braucht mentale und physische Räume. Das meint sowohl „Denkräume“ als auch wirklich räumlich vorhandene Experimentierräume, die eine kreative und offene Denk- und Arbeitsweise fördern. Diese mentalen und physischen Räume ermöglichen dann ein gemeinsames Ausprobieren und voneinander Lernen.

Mit Offenheit, Eigeninitiative und „über den Tellerrand schauen“ bringen eigeninitiativ handelnde Beschäftigte das Agilitätsprojekt voran. Aber auch Hartnäckigkeit bei der Verfolgung von Zielen, Serviceorien-



Forschungsvorgehen im Projekt AgilKom

FÖRDERNDE UND HEMMENDE FAKTOREN AGILEN ARBEITENS (FORTSETZUNG)

tierung, Nutzung von Beteiligungsmöglichkeiten sowie die Überzeugung vom Grundgedanken der Agilität sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Eine zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung, die mehr wertschätzender Erfahrungsaustausch als Weiterbildung „von der Stange“ ist, ist hilfreich.

Externe Auslöser wie krisenhafte Entwicklungen, z. B. die „Flüchtlingskrise“ oder die Pandemie sind hilfreich für notwendige Veränderungen, da sie dazu beitragen, die fortschreitende Digitalisierung und agile Arbeitskonzepte voranzubringen.



Die Einführung agiler Arbeitsweisen ist mit Veränderungsprozessen verbunden, die möglicherweise auf Widerstände stoßen. Als **hemmende Faktoren** wurden insbesondere die folgenden erkannt:

Einschränkende organisationale Faktoren begrenzen die Einsatzszenarien für agiles Handeln, wenn formale Rahmenbedingungen und agile Kultur nicht zusammenpassen. Festgefahrene Strukturen und eine strenge Fehlerkultur hemmen agile Arbeitsweisen.

Es gibt Führungskräfte, die weiterhin an streng hierarchischen Führungskonzepten festhalten und traditionelle Führungsmodelle bevorzugen. Sie treten oft als Verhindernde auf, weil sie die Veränderung der Führungsrolle nicht mitmachen wollen.

Was bei Führungskräften geschieht, ist auch bei den Beschäftigten zu sehen: Es gibt Mitarbeitende, die auf das Bewahren von Strukturen und Prozessen großen Wert legen.

Ein statisches Mindset, das auf Bewahren ausgerichtet ist, ist wenig hilfreich, ebenso Ängste sowie Überforderung im Anblick der Agilität.



Fördernde Faktoren in der durch die Veranstaltungsteilnehmenden zugewiesenen Rangfolge



Hemmende Faktoren in der durch die Veranstaltungsteilnehmenden zugewiesenen Rangfolge

Wenn die Tatsache des lebenslangen Lernens nicht akzeptiert und gelebt wird, ist das ebenfalls hemmend. Ebenso wie veraltete Weiterbildungskonzepte, wenn Fortbildungen auf kleine Kreise begrenzt und nicht für alle zugänglich sind. Hier werden dann nur von sich aus motivierte Beschäftigte erfasst und andere Mitarbeitende nicht abgeholt.

Starre gesetzliche Anforderungen, politische Interessen und Zwänge können allgemein ein agiles Handeln und Arbeiten verhindern.

Im Rahmen der „AgilKom“-Abschlussveranstaltung hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, die

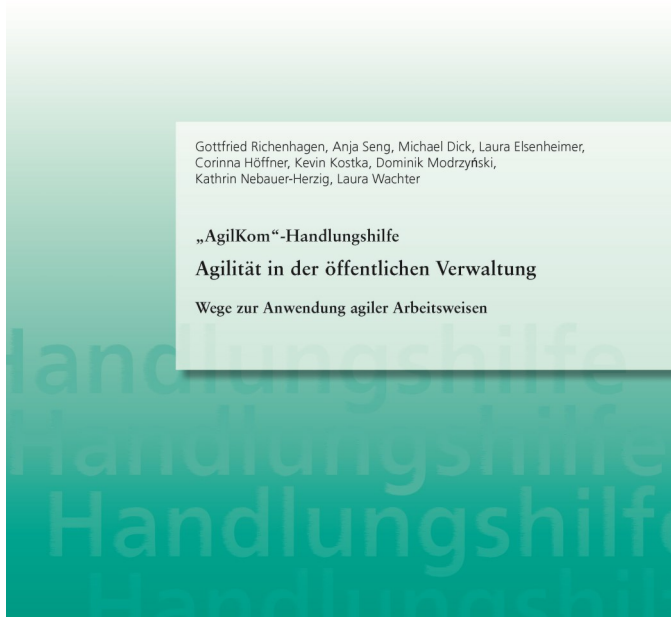
zuvor aufgeführten fördernden und hemmenden Faktoren agilen Arbeitens in eine Rangfolge zu bringen. Das Ranking zeigt deutlich, wie groß der Einfluss von Führungskräften wahrgenommen wird: Sie können bei der Einführung neuer Arbeitsweisen sowohl besonders förderlich wirken als auch extrem hemmend. Den Führungskräften kommt bei den erforderlichen Veränderungsprozessen also eine Schlüsselposition zu.



„AGILKOM“-HANDLUNGSHILFE VERÖFFENTLICHT!



Inhalt



Gottfried Richenhagen, Anja Seng, Michael Dick, Laura Elsenheimer, Corinna Höffner, Kevin Kostka, Dominik Modrzyński, Kathrin Nebauer-Herzig, Laura Wachter

„AgilKom“-Handlungshilfe
Agilität in der öffentlichen Verwaltung
 Wege zur Anwendung agiler Arbeitsweisen

Willkommen bei der „AgilKom“-Handlungshilfe 4
 Warum eigentlich Agilität in der öffentlichen Verwaltung? | Und was hat das Projekt AgilKom damit zu tun? | Wozu dient diese Handlungshilfe?

Die Öffentliche Verwaltung zwischen Agilität und Weberscher Bürokratie 6
 Was meint Agilität im Verwaltungskontext? | Wozu also Agilität?

Agiles Mindset als Rahmenbedingung: Von der Notwendigkeit einer Fehlerkultur 9
 Mindset – was ist das? | Agiles Mindset in der öffentlichen Verwaltung?! | Agiles Mindset und fehlerfreundliche Kultur etablieren | Mindset & Methoden verknüpfen | Mit Führung inspirieren

Agile Methoden in der Praxis: Ausgewählte Erfahrungen 14
 Wofür agile Methoden? | Methoden kennenlernen | Möglichkeiten zum Theorie-Praxis-Transfer schaffen | Positive Erlebnisse schaffen | Perspektiven aufzeigen | Agile Handlungsfelder identifizieren

Anwendungsfälle ausgewählter Methode..... 19
 Wie agile Methoden einsetzen? | Methoden-Steckbriefe

Experimentierräume in kommunalen Verwaltungen 26
 Ein Experimentierraum – Was ist das? | Experimentierraum schaffen | Innovationslabore einrichten | Experimentierklausel vereinbaren | Eigene Wege finden | Strukturen nutzen

Fördernde und hemmende Faktoren: Ein Rückblick 32
 Fördernde Faktoren | Hemmende Faktoren | Ausblick

Verwendete Quellen 34



Titelbild und Inhaltsverzeichnis der Handlungshilfe

Die zentralen Ergebnisse des Projekts AgilKom wurden in einer Handlungshilfe zusammengefasst, die für Mitarbeitende und Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung praxisnahe Empfehlungen zur Einführung agiler Arbeitsweisen bietet. Sie enthält:

- eine ausführliche Darstellung fördernder ebenso wie hemmender Faktoren zur Etablierung alternativer Arbeitsweisen,
- Ansätze und Impulse zur Einführung agiler Arbeitsweisen in öffentlichen Verwaltungen,

- wissenschaftliche Beobachtungen ebenso wie Praxiserfahrungen, die in Form von vielfältigen „Stimmen aus der Praxis“ abgebildet werden, sowie
- Skizzen beispielhafter Situationen für die Anwendung verschiedener agiler Methoden.

Die Handlungshilfe ist dabei bewusst nicht als Methodenbaukasten konzipiert worden, sondern als Ermutigung und Anregung, mit agilen Methoden zu experimentieren. Dabei werden Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende und Personalver-

tretungen aufgefordert dies zu tun, denn die Veränderungen von Arbeitsweisen sollten idealerweise von allen beteiligten Gruppen getragen und gemeinsam gestaltet werden.

Die Online-Version der Handlungshilfe kann [hier](#) kostenfrei heruntergeladen werden.



Literatur:

Bennet, N. & Lemoine, J. (2014): What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review, 92(1/2), 27-28.
 Richenhagen, G., Seng, A., Dick, M., Elsenheimer, L., Höffner, C., Nebauer-Herzig, K., Modrzyński, D., Wachter, L. (2022): ["AgilKom"-Handlungshilfe: Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wege zur Anwendung agiler Arbeitsweisen](#). Abrufbar unter: <https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/download/FOM-Forschung-ifpm-Projekt-AgilKom-Handlungshilfe-Agilitaet-oeffentliche-Verwaltung.pdf>